

**Marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de  
Barranquilla**



**Programa de Administración de Empresas**

**Departamento de Ciencias Empresariales**

**Universidad de la Costa**

**Barranquilla**

**2020**

**Universidad de la Costa  
Departamento de Ciencias Empresariales  
Programa de Administración de Empresas**



**Marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de  
Barranquilla**

Trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas

**Autores**

Carlos Echeverri Echeverri  
cechever4@cuc.edu.co

**Tutor**

MSc. Harold Bernardo Sukier  
hsukier@cuc.edu.co

**Colombia - Barranquilla, 2020.**

### **Resumen**

La complejidad de los mercados ocasiona que las organizaciones realicen acciones orientadas a disminuir el riesgo e incertidumbre y maximizar la competitividad. Por esta razón el objetivo de la investigación buscó analizar marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla. Este estudio epistemológicamente se circunscribe dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental, transeccional y de campo. Para la obtención de información se utilizó como técnica la encuesta a través de un cuestionario tipo Likert con 24 ítem en escala ordinal, validado por 3 expertos del área. La confiabilidad se determinó mediante método del Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado confiable de 0,93. El instrumento fue aplicado a los gerentes de 42 Pyme objeto de estudio. Los resultados evidenciaron un deficiente cumplimiento del proceso estratégico, situación que obstaculiza la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones en el mercado. Se recomienda la ejecución de acciones que permitan un desarrollo eficaz de este proceso para la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

***Palabras clave:*** Marketing estratégico, estrategia, proceso estratégico

**Abstract**

The complexity of the markets causes organizations to carry out actions aimed at reducing risk and uncertainty and maximizing competitiveness. For this reason, the objective of the research sought to analyze strategic marketing in the SMEs of the bakery industry in the city of Barranquilla. This study epistemologically is circumscribed within the quantitative paradigm, descriptive type, non-experimental, transectional and field design. To obtain information, the survey was used as a technique through a Likert-type questionnaire with 24 items on an ordinal scale, validated by 3 experts in the area. Reliability was determined using the Cronbach's Alpha method, obtaining a reliable result of 0.93. The instrument was applied to the managers of 42 SMEs under study. The results showed a poor compliance with the strategic process, a situation that hinders the competitiveness and sustainability of these organizations in the market. The execution of actions that allow an effective development of this process is recommended to achieve sustainable competitive advantages over time.

**Keywords:** Strategic marketing, Strategic, strategic process

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Introducción .....	8
Capítulo I. ....	9
Problema de investigación .....	9
Planteamiento del problema .....	9
Formulación del problema .....	12
Objetivos de la investigación .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	13
Justificación de la investigación .....	13
Delimitación de la investigación .....	14
Delimitación temporal .....	14
Delimitación espacial .....	14
Capítulo II. ....	15
Marco referencial de la investigación .....	15
Antecedentes de la investigación .....	15
Marco teórico de la investigación .....	19
Marco conceptual .....	41
Capítulo III. ....	44
Diseño metodológico de la investigación .....	44
Enfoque epistemológico de la investigación .....	45
Tipo de investigación .....	46
Diseño de la investigación .....	47

Población y muestra .....	48
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	50
Validez y confiabilidad del instrumento .....	51
Validez del instrumento .....	51
Confiabilidad del instrumento.....	52
Técnicas de procesamiento y análisis de información .....	53
Capítulo IV.....	54
Resultados de la investigación .....	54
Dimensión: análisis de oportunidades de mercado .....	54
Dimensión: formulación de estrategias de marketing.....	57
Dimensión: implantación y control.....	59
Conclusiones .....	62
Recomendaciones .....	64
Referencias.....	66
Anexos .....	76

**Lista de tablas**

Tabla 1. Operacionalización de la variable	40
Tabla 2. Baremo ponderado para la categorización de los resultados	53
Tabla 3. Análisis de oportunidades de mercado	54
Tabla 4. Formulación de estrategias de marketing	57
Tabla 5. Implementación y control	59

## **Introducción**

El marketing estratégico consiste en el análisis, desarrollo de la estrategia, y actividades de implementación para, desarrollar una visión sobre los mercados de interés para la organización, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos, y desarrollar, implementar y gestionar las estrategias de posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada mercado objetivo.

En este orden de ideas, la estrategia de marketing intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado. El marketing estratégico vincula a la organización con el entorno y considera que el marketing es responsabilidad de todo el negocio más que de una función especializada.

En este sentido, el proyecto de investigación está encaminado a estudiar el Marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, con la finalidad de identificar la efectividad y el desarrollo de este proceso estratégico en este tipo de organizaciones, mediante un proceso sistemático de investigación. Para ello, se presenta el orden en el que se desarrolló el proyecto.

En el Capítulo I titulado Planteamiento del problema, se esboza, fórmula y sistematiza el problema objeto de estudio, se describe el objetivo general y los específicos, justificación y delimitación de la investigación. Asimismo, en el Capítulo II llamado Marco Referencial, se presentaron los antecedentes del problema relacionados con la variable objeto de estudio, en donde se analizaron investigaciones a nivel mundial y nacional relacionadas, posteriormente se establecen las bases teóricas, seguido del cuadro de operacionalización de la variable, y el desglose de la misma en dimensiones e indicadores. Por su parte, en el Capítulo III se desarrolló



el marco metodológico, en donde se señala el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, el instrumento de recolección de datos, su procesamiento y análisis, la validez y confiabilidad del instrumento para la observación del fenómeno, y por último la descripción del procedimiento de la investigación. En cuanto, al Capítulo IV denominado Análisis de los resultados, se examinaron los datos utilizando estadística descriptiva, mediante el cálculo de medidas de tendencia central para obtener información pertinente sobre el estudio realizado, para efectuar la disertación y la contratación teórica.

Por último, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta cada uno los objetivos de la investigación, con el propósito de dar respuesta a la pregunta problema de la investigación. Además, se presentaron las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **Capítulo I.**

### **Problema de investigación**

#### **Planteamiento del problema**

La tercera década del Siglo XXI, está caracterizada por la complejidad, incertidumbre y globalización que afrontan las organizaciones, por ello, es necesario que estas implementen acciones estratégicas y potencien la ejecución de actividades orientadas al incremento de la productividad. En este sentido, el marketing estratégico está llamado desarrollar técnicas que impulsen la efectividad en los procesos administrativos y productivos, para generar ventajas competitivas sostenibles.

En razón de los anterior para autores como Orville, Walker & Mullins (2014); Sukier, Hernandez-Fernandez, Portillo-Medina, Valle-Ospino, Garcia, y Garcia-Guilianny (2018), indican

que el marketing estratégico tiene como propósito aprovechar los recursos y capacidades organizacionales de manera eficaz, con la finalidad de generar de valor a los diferentes grupos de interés y propiciar la sostenibilidad corporativa, mediante un proceso que consta de tres fases: análisis de oportunidades de mercado, formulación de estrategias e implementación y control de los programas de marketing.

En razón de lo anterior, los autores definen la variable como un proceso que se desarrolla para ofrecer un valor superior al consumidor, teniendo en cuenta las variaciones continuas del mercado. Para ello, es necesario conocer los clientes, competidores y otras fuerzas del entorno, así como internamente se requiere estudiar el potencial financiero, capacidades de investigación y desarrollo, calidad de los recursos humanos, entre otros; para constituir un negocio coherente e integrado a las necesidades del cliente.

Por su parte, para autores como Garcia-Samper, Garcia-Guiliany, Navarro y Sukier (2017); Camargo-Acuña, Diaz-Alonso, Velandia-Pacheco, G. J., y Navarro (2017); Castillo, Pacheco, Hernández-Fernández, Manotas, Borrero & Silva (2019); Payares, Parra, Navarro y Naranjo (2020), indican que las Pyme son un sistema poderoso, reflejo del espíritu competitivo que una economía de mercado necesita para potencializarse. Por su estructura, son más rápidas y flexibles para reaccionar ante los cambios del mercado. Sin embargo, debido a su pequeño tamaño, presentan comúnmente dificultades a la hora de competir por sus limitaciones financieras, tecnológicas y productivas.

En razón de lo anterior, Vergara y Villanueva (2016), mencionan que la industria panificadora a nivel global afronta dificultades en cuanto a la infraestructura y técnicas de producción, innovación del portafolio de productos, crecimiento de las ventas y mejoramiento el servicio al cliente. En Latinoamérica Garzón y Fundación Mediterránea (2012), considera que la

industria presenta dificultades similares, sumado a la necesidad de aumentar el consumo per cápita de estos productos, puesto que son países con mayores necesidades alimentarias.

En Colombia el mercado panificador según Amador-Gonzalez y Ruiz-Avila (2016), está conformado por a) empresas industriales que venden variedad de referencias de pan empacado, b) medianas empresas que comercializan a través de marcas propias y c) panaderías o puntos calientes que están constituidas por medianas, micro y famiempresas, que por tradición utilizan para la fabricación del producto procesos artesanales o semi-industriales y tienen con una partición de más del setenta por ciento (70%) del mercado.

En este sentido, Salazar (2016), menciona que Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de siete mil (7.000) puntos, seguido de Cali con dos mil cientos sesenta y cinco (2.165), Medellín con mil quinientos treinta y dos (1.532), Barranquilla con quinientos sesenta y cinco 565 y Bucaramanga con cuatrocientos sesenta y seis (466). Asimismo, establece que existe una panadería en el país por aproximadamente mil cien (1.100) habitantes y el producto de mayor consumo es el pan de tipo artesanal, lo cual hace que esta actividad económica genere más de cuatrocientos mil (400.000) empleos directos.

Para Delgado-Vélez (2016), la industria panificadora en el país presenta dificultades respecto al desconocimiento de las características del consumidor, competencia y mercado, niveles de formación, infraestructura y tecnologías de fabricación como: a) instalaciones de refrigeración y control de temperatura, b) controles de higiene, y c) sistemas de evacuación de humos y gases propios del proceso, servicio al cliente, costos de la materia prima por las variaciones en la tasa de cambio y disminución del consumo per cápita del producto por tendencias de consumo.

La situación del sector es complicada, debido a que la lógica empresarial establece que cuando suben los costos de las materias primas o de producción, se deben incrementar los precios de los productos con el fin de que las empresas sean viables; sin embargo, en este caso las leyes del mercado obligan a mantener precios, aun cuando el consumo decrece e incrementa la competencia internacional de productos importados. De seguir presentándose esta situación en el sector, las Pyme verían afectada su sostenibilidad en el mercado.

Entendiendo esta situación el investigador deciden realizar un proyecto con el propósito de analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, para la identificar las tendencias y oportunidades del mercado, formular estrategias de marketing de acuerdo a los recursos y capacidades organizacionales e implementar y controlarlas mediante la concepción de una cultura de seguimiento y retroalimentación para la toma de decisiones.

### **Formulación del problema**

Teniendo en cuenta las situaciones descritas, se plantea la siguiente interrogante ¿Cómo es el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

Describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

Caracterizar los elementos de la implementación y control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

### **Justificación de la investigación**

En el mundo las organizaciones deben estar alerta, porque se pueden dar cambios de forma inesperada que puede dar un vuelco a todo lo planeado y a todo lo logrado: estos cambios pueden ser de tipo económico, político, ambiental y social, es por ello que las organizaciones se deben buscar la forma de mitigar los efectos de las transformaciones y estar a la vanguardia para de esta forma mantenerse en el mercado, mediante la implementación de procesos de marketing estratégico que le permitan ser más competitivas y sostenibles.

Las Pyme son trascendentales para la economía a nivel global, en Colombia y específicamente en la ciudad de Barranquilla, estas empresas deben prestar atención al fortalecimiento de las capacidades con las que cuentan, por ello el marketing estratégico es relevante para estas, puesto que mediante este proceso es relevante para la competitividad y creación de valor a las partes interesadas.

Esta investigación, es conveniente para evidenciar la relevancia del marketing estratégico como un sistema de acción para crear valor; mediante la realización de actividades necesarias para el buen funcionamiento organizacional, maximizando la efectividad del proceso estratégicos de la industria panificadoras de la ciudad. Asimismo, se convertirá en un soporte para los

directivos y empleados de las Pyme anteriormente mencionadas, como un proceso efectivo para alcanzar los objetivos que se han trazado.

El marketing estratégico orienta a las empresas a buscar nuevas oportunidades creando valor, mediante las capacidades organizacionales; dando paso a la innovación para satisfacer las necesidades de los consumidores y aumentando la competitividad mediante procesos eficaces y sostenibles. En este sentido, las Pyme de la industria panificadora podrán evolucionar mediante la creación de nuevas capacidades organizacionales para atender la demanda de manera más eficaz.

Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades que se encuentran, es la razón de ser del marketing estratégico puesto que este permite establecer un plan de marketing, mediante la identificación de las ventajas competitivas, para dirigir la estrategia hacia la consecución de resultados más atractivos.

### **Delimitación de la investigación**

#### **Delimitación temporal**

La aplicación del instrumento (cuestionario tipo Likert) de recolección de información para el desarrollo de la investigación, se realizará durante el mes de enero de 2020.

#### **Delimitación espacial**

La investigación que tiene como variable de estudio el Marketing estratégico, se desarrollará en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

## **Capítulo II.**

### **Marco referencial de la investigación**

#### **Antecedentes de la investigación**

Para ahondar en el marketing estratégico, se debe hacer un recorrido por investigaciones que evidencien las experiencias y conocimientos contruidos en el tiempo, para afrontar las exigencias de un entorno globalizado, que genera una nueva realidad para las organizaciones.

En razón de lo anterior, Cali, Tamayo y Portela (2018), en el artículo titulado “Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos”, el cual tuvo como objetivo analizar el mercadeo estratégico (ME) basado en capacidades hipercompetitivas (CH) como alternativa para enfrentar en mercados turbulentos, utilizando una metodología con el enfoque empírico del paradigma positivista, de tipo descriptivo, no experimental y de campo. Para estudiar el cumplimiento de las fases del proceso de ME, establecer la disposición de los líderes de estas empresas para aplicar las CH en respuesta a las deficiencias encontradas en el sector y visualizar como el ME puede valerse de las CH para fortalecer la gestión del mercadeo en situaciones turbulentas. Los hallazgos del estudio permitieron determinar que a) los directivos de las empresas modernas se enfrentan al constante reto de gestionar su accionar en un mercado que evoluciona a un ritmo desconcertante; para responder a esta realidad deben recurrir a diversas técnicas y procesos entre las cuales destaca el ME como una alternativa para articular sus acciones en el mercado, b) los directivos en su quehacer diario, abordan situaciones que causan que la dinámica de la organización se vea afectada, comparando la del mercado con una montaña rusa (donde se acelera y desacelera de forma inesperada). Se hace necesario contar con herramientas actualizadas que permitan aumentar la velocidad y capacidad de respuesta sobre las situaciones que se presentan, y c) los

líderes de las organizaciones requieren adoptar técnicas actualizadas que les permitan visualizar de mejor manera el entorno donde participan, y así contar con insumos (información) que le permitan formular las estrategias adecuadas para cada caso.

En este sentido, Sukier, Hernandez-Fernandez, Portillo-Medina, Valle-Ospino, Garcia y Garcia-Guilianny (2018), en el artículo denominado “Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar”, evidencia que las pequeñas y medianas empresas familiares utilizan el marketing estratégico para definir los objetivos corporativos y comunicarlos a las partes interesadas, evaluar las oportunidades del entorno como medio para identificar los riesgos y formular las estrategias de marketing flexibles acordes a la dinámica del mercado, además, la investigación permitió establecer que las empresas familiares tienen dificultades para realizar una correcta racionalización de los recursos al implementar estrategia, puesto que existen limitaciones en los sistemas de control que dificultan la medición efectiva de las acciones de marketing.

Asimismo, la investigación realizada por Gómez, Hernández y Valencia (2013), denominada “Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia”, evidencia el efecto de la estrategia en los resultados de las empresas de la industria manufacturera en Colombia; el objetivo del trabajo consistió en identificar el efecto que tiene la orientación estratégica de la empresa en su desempeño. El estudio se realizó en 199 empresas industriales de Colombia; para ello, la información fue procesada mediante análisis factorial confirmatorio - CFA y un modelo de ecuaciones estructurales - SEM. En conclusión, el estudio permitió identificar qué aspectos tales como la racionalización de costos y reducción se han desvanecido en el contexto colombiano, mientras



que una alta incidencia para el desarrollo de procesos de marketing y calidad del producto fue identificada en la configuración de la estrategia.

Asimismo, Kinder (2012) en la tesis doctoral titulada “Marketing digital e marketing tradicional: un análisis comparativo” menciona que es poco común encontrar empresas con una persona que desarrolla actividades exclusivas del área Marketing de la organización, lo cual no implica que las Pyme, carezcan de técnicas de Marketing para mejorar los procesos, pero, son acciones que se ejecutan de forma aislada. El Marketing Estratégico, tiene como función orientar a las empresas hacia oportunidades del mercado. Para ello se deben satisfacer las necesidades de los consumidores. de forma más apropiada, puesto que la orientación del cliente es importante para la consecución de resultados en el mercado objetivo.

Asimismo, en la investigación realizada por Zachary, McKenny, Short & Payne, (2011), denominada “Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis” se establece que la recopilación, difusión y utilización de información de mercado promueve una ventaja competitiva sostenible. Las funciones del marketing estratégico se centran en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y del posicionamiento competitivo de la empresa, en los diferentes mercados y segmentos actuales o potenciales. Ello supone la definición de una estrategia centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, la potenciación de capacidades distintivas y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por tanto, el marketing estratégico es la metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. El desarrollo de una estrategia de marketing, bien fundamentada en el análisis de los clientes, competidores y otras fuerzas del entorno, debe

combinarse desde la perspectiva del ámbito interno con otros inputs estratégicos potencial financiero, capacidades de I+D, calidad de los recursos humanos, entre otras.

El artículo desarrollado por Serna, Bedoya y Ortega (2008), denominado “Factores de innovación en marketing estratégico un caso aplicado al sector del mueble hogar en Itagüi (Antioquia)”, está dirigido al estudio de los factores de innovación tecnológica y desarrollo estratégico de marketing en las empresas de este sector. Con el propósito de explicar la importancia que tiene el marketing en el desarrollo de la actividad empresarial mediante el acercamiento a las estrategias competitivas. En este sentido, el marketing debe desempeñar unas funciones determinadas orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueva la empresa, identificar las necesidades de los clientes y favorecer y desarrollar una demanda de los productos de la empresa. Puesto que el conocimiento del mercado, va a permitir a las empresas adecuar las ofertas a las demandas. Para determinar la ejecución del plan de Marketing en las empresas, es importante conocer la inversión que realizan. Así como analizar las estrategias competitivas, estrategias de inversión y conocer las políticas empresariales en cuanto a la formación del personal, adopción de tecnología y financiación.

En este orden de ideas, Morales (2005) en su investigación “Marketing estratégico en Pyme fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia”, establece que se pueden encontrar variaciones del entorno, que están llevando a que las organizaciones se orienten a la profundización de las actividades del marketing, como un recurso estratégico para adecuarse al medio ambiente y a las necesidades del mercado al cual están dirigidos sus productos y servicios. No obstante, esta orientación no debe enfocarse sólo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del

negocio. En las empresas administradas bajo este concepto, los planes estratégicos y de marketing deben estar vinculados con el aseguramiento de la implementación de las estrategias.

En este contexto, la gestión del marketing toma dos matices, uno cuya finalidad es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo, que garanticen la competitividad de la compañía a largo plazo, denominado marketing estratégico. Y otro, conocido como marketing operacional u operativo, cuyo horizonte de acción es de corto plazo, apoyado en una gestión comercial con base en los medios tácticos de producto, precio, plaza y promoción. Desde esta perspectiva se destaca la importancia del marketing estratégico, pues el mismo se propone el seguimiento de la evolución del mercado, a su vez, busca detectar diferentes segmentos sobre los cuales ofrecer sus productos y servicios. En efecto, el nuevo paradigma de competitividad exige a las organizaciones estar preparadas para competir, basando su estrategia en una orientación al cliente, que involucra atributos adicionales como la calidad de los productos, rapidez en los tiempos de entrega, servicios postventa, entre otros, con el fin de proporcionar un valor al consumidor que garantice, además de captar una importante porción del mercado, la permanencia en el tiempo de la empresa.

## **Marco teórico de la investigación**

### **Marketing estratégico**

El marketing estratégico para Orville, Orville, Walker & Mullins (2014) se limita a la planeación y coordinación de actividades para satisfacer las necesidades de los consumidores y promover el logro de los objetivos organizacionales, mediante la incorporación de un proceso estratégico que se desarrolla mediante las fases de a) análisis de las oportunidades, b)

formulación de estrategias de marketing e c) implementación y control para general valor a las partes interesadas.

En este sentido, Kotler y Keller (2012); Sukier, Neira-Molina, Portillo-Medina, Hernandez de Portillo y Fabregas-Rodado (2017); Ramírez, Lay y Sukier (2020), consideran que es un proceso que le agrega valor tanto a la empresa como a los clientes, asimismo, afirman que este se define como un proceso en el que se debe planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que cumplan con los objetivos de los grupos de interés.

Para los autores el mercadeo Estratégico, es una función de mercadeo, que se encarga de planificar y organizar los recursos y capacidades de acuerdo a las necesidades de satisfacción del consumidor, insertándose a nivel corporativo de la organización como elemento, capaz de modificar esquemas preestablecidos en función de clarificar la orientación del negocio, así como realizar la mejor selección de sus nichos de mercado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la entrega de valor superior a los usuarios.

Por esta razón, Lambin, Galluci y Sicurello (2008), definen al marketing estratégico como la mente de la organización, puesto que el marketing y la estrategia tienen un punto de convergencia importante. A través del tiempo, el marketing se ha unido en la estrategia de las organizaciones, formando parte fundamental de ésta, como un complemento que le posibilita ser competitiva y sostenibles.

Esto es sustentado por Varadarajan (2019), quien afirma que la primera consideración estratégica de una organización es la definición del producto que va a fabricar, el segmento del mercado que va a atender y la manera particular de cómo va a desarrollar su operación para

atender dicho mercado de forma eficaz, a través de un producto que genere valor a las partes interesadas.

Es por ello, que Rivera-Camino y De-Garcillán (2012), expresan que el marketing estratégico analiza las necesidades de los individuos y de las empresas; para seguir la evolución del mercado de referencia y con esto poder identificar los diferentes productos, mercados y segmentos, que orienten a la empresa hacia las oportunidades económicas que le permitirán ser restable y sostenible en el tiempo.

Asimismo, Munuera y Rodríguez (2007), establecen que el marketing estratégico es una metodología de análisis que permite generar conocimiento acerca de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que sea defendible frente a la competencia en mercados complejos y turbulentos.

Por otro lado, Direction (2018), afirma que el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que permita la consecución de los objetivos propuestos.

### **Proceso de marketing estratégico**

El proceso de mercadeo estratégico, se fundamenta en la dirección estratégica, insertando elementos del proceso de mercadeo en la conceptualización de la estrategia organizacional, para la consecución de objetivos, mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de productos y servicios que generen valor, competitividad y sostenibilidad en los mercados.

En este sentido Ferrell y Hartline (2012), expresan que a pesar que las estrategias y los planes de mercadeo se realizan muchas veces focalizados en los clientes, los mismos deben responder a la misión y visión de la organización, sin dejar de lado a otras áreas funcionales que responden a una estructura esencial, que tiene como finalidad apoyar la toma de decisiones en un contexto complejo e impredecible.

Por esta razón, Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), establecen que el proceso de marketing estratégico se enmarca en las fases de: 1) análisis de las oportunidades de mercado, que se realiza mediante el análisis ambiental, dinámica del ramo, información de mercadeo, análisis del cliente y segmentación; 2) formulación de estrategias, que se ejecuta mediante el análisis de situaciones de mercado específico; y 3) proceso de ejecución y control estratégico, que se desarrolla para retroalimentar el proceso y tomar futuras decisiones.

Asimismo, Berrio y Rodríguez (2013), consideran que el proceso de mercadeo estratégico debe valorar los elementos de composición del mercado, mediante el análisis de las oportunidades del mercado, con la finalidad de hacer revisión del entorno inmediato, incorporando elementos de la dinámica del ramo, análisis del cliente y segmentación del mercado, para generar insumos para la fase de formulación estratégica, que provee elementos para realizar el paso de ejecución y control, el cual permite corregir las desviaciones que se presentan al momento de implementar las estrategias.

En este sentido, Thrassou, Vrontis & Bresciani (2018), plantean que las acciones de marketing se construyen a partir de tres componentes básicos: 1) El establecimiento de objetivos, 2) El diseño de estrategias y por último 3) El planteamiento de las tácticas. Cuando se establecen los objetivos se intenta alinear la visión de la empresa con las actividades de marketing de tal manera que estos propósitos sean medibles y tengan un impacto en la misión de la empresa. En

cuanto al diseño y formulación de estrategias, se debe delimitar los objetivos de marketing y financieros que se alcanzarán en un tiempo determinado, para esto se llevan a cabo planes de acción claros para cumplir con los objetivos planteados anteriormente. Por último, con respecto a las tácticas se puede decir que son la puesta en marcha de las estrategias para alcanzar dicho fin.

### **Análisis de oportunidades de mercado**

Para medir y evaluar las oportunidades del mercado Orville, Walker & Mullins (2014), señalan que es necesario comprender el mercado de una forma imparcial y detallada fundamentándose en evidencias, mediante las siguientes actividades: a) análisis de la industria, b) comportamiento de compra del consumidor, c) predicción y conocimiento del mercado y d) diferenciación y posicionamiento de marca.

El análisis de las oportunidades de mercado según Ardura (2011), es una indagación de los siguientes factores entornos: 1) ambiente sociocultural, 2) demográfico, 3) político o jurídico, 4) económico y 5) tecnológico. Asimismo, se deben establecer las condiciones del comportamiento de los consumidores mediante sus conductas de compra, comportamientos, deseos y necesidades para conocer la demanda del mercado.

Asimismo, Martínez-Marín, Arango-Aramburo y Robledo-Velásquez (2015), mencionan que para realizar un análisis estratégico se puede optar por el modelo sistémico; el cual está orientado al análisis eficaz de los entornos para el alcance de una competitividad estructural. De esta forma, este modelo propone que la ventaja competitiva de una empresa o de un clúster de empresas es más eficaz cuando es el resultado de un esfuerzo colectivo en un entorno sustentador que favorece la asociación y el esfuerzo competitivo y conjunto de las empresas en el entorno. Por lo cual la competitividad surge a partir de la interacción.

### **Análisis de la industria**

Para lograr un buen análisis de la industria se debe analizar correctamente cómo funciona, puesto que todos los mercados presentan características diferentes de acuerdo a factores del entorno que se ubica en el microentorno y macroentorno. Estos componentes influyen de forma diferente en el comportamiento de los consumidores, lo cual hace que la empresa deba conocerlos para adaptarse a ellos y de esta forma ser más competitiva a través de productos que generen valor para las partes interesadas (Vicente, 2009).

En razón de lo anterior, Kotler & Armstrong (2012), determina, que el microentorno está compuesto por los actores de su entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a sus mercados, estos son: a) clientes, b) competidores, c) proveedores, y d) grupos de interés. Asimismo, el microentorno está compuesto por los actores del entorno que afectan la capacidad de servir a los mercados, estos son factores: a), sociales, b) culturales, c) políticos, d) ambientales y e) tecnológicos.

Actualmente existen una amplia gama de productos y servicios en dónde una empresa debe mantener su enfoque en el ramo de un sector cualquiera que haya elegido, con la finalidad de buscar ser competitiva y gestionar correctamente los productos y servicios según las demandas que se generen en el mercado, para así hacer una inversión en la marca y en su posicionamiento. Es de gran importancia ofrecer un nivel de calidad, el cliente espera que el servicio ofrezca una duración razonable antes de convertirse en inservible, que sea saludable no ponga en riesgo su seguridad, que respete el medio ambiente, y cumpla las garantías.

### ***Comprensión del comportamiento de compra del consumidor.***

De acuerdo con Pardo, Contrí y Borja (2014), el comportamiento de compra del consumidor se encuentra influenciado por cuatro factores principales: a) culturales (cultura,



subcultura y clase social), b) sociales (grupos de referencia, familia, roles y estatus), c) personales (edad y fase del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto) y d) psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes), todos son claves para investigar y servir a los compradores de una manera más efectiva.

Es por esto, que Rivas y Esteban (2010), mencionan que existen diferentes tipos de decisiones de compra, para ello el encargado del marketing debe identificar los criterios de compra y el número de personas que participan en el proceso de compra. Hay comportamientos de compra complejos, comportamientos de compra reductores de disonancia, comportamientos de compra habituales y comportamientos de compra de búsqueda variada; estos cuatro tipos se basan en la alta o baja implicación del consumidor en la compra final y en si las marcas disponibles en el mercado presentan muchas o pocas diferencias significativas.

En razón de lo anterior, Kotler y Keller (2012) mencionan que el comportamiento de compra del consumidor se ve influido por los factores sociales, personales y culturales éste último factor es el que ejerce una influencia amplia y profunda que afecta la toma de decisiones de compra de bienes y servicios; Las investigaciones sobre esos factores pueden proveer pistas para llegar a atender a los consumidores con mayor efectividad.

Constatando lo anterior, Joshi & Rahman (2017), mencionan que la percepción del consumidor tiene una influencia positiva en el comportamiento de compra sostenible de los consumidores. La actitud del consumidor hacia las compras sostenibles influye fuertemente positivamente en su comportamiento de compra. El conocimiento, actitud y espiritualidad que los consumidores adquieren sobre los temas de sostenibilidad tiene una influencia positiva en el comportamiento de compra.

*Predicción y conocimiento del mercado.*

En este sentido, Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), sostienen que un mercado se conoce como un grupo actual y potencial de compradores de una oferta existente que esté a su alcance; su tamaño dependerá de cuántas personas estén interesadas en su renta y acceso a la oferta. Ramírez, Rincón y Prieto (2017), establecen que es responsabilidad del marketing distinguir el mercado potencial, el mercado disponible, cualificado, atendido y penetrado.

Asimismo, Barki, Botelho, y Parente (2013), mencionan que al realizar un análisis de las oportunidades de mercado requiere de estimaciones de la demanda actual y futura, para ello, son importantes las medidas cuantitativas, la planificación y el control de los esfuerzos. Para realizar estimaciones tanto actuales como futuras, existen diferentes métodos que dependerán en primera instancia del tamaño del mercado, acceso a los datos, fiabilidad de los mismos, entre otros.

Se debe tener claro que la demanda del mercado y empresa no son las mismas, asimismo es necesario estimar la demanda potencial y prevista para el negocio. Las empresas actualmente usan bases de datos para tener acceso a esta información, sin embargo, muchas empresas tienen estos datos dispersos en varios reportes que le dificultan la toma de decisiones. Es por ello, que Hernández-Malpica, Caridad y Sukier (2015); Ramírez Molina, García Samper, Hugueth Alba, Camargo, Chang Muñoz, y Fernández López (2019); Ramírez Molina, Villalobos Antúnez, Vargas Lugo, Ríos Pérez, Lay Raby y Fernández López (2019), establecen que las características del conocimiento de los mercados entre empresas, influye en las prácticas de gestión del conocimiento y en la generación de nuevos emprendimientos para la consecución de los resultados organizacionales.

*Diferenciación y posicionamiento de marca.*

De acuerdo con Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), la estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen de la empresa o marcas, de manera que el público objetivo diferencie los atributos que diferencian una marca o empresa de las otras. La estrategia de posicionamiento debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor. Para hacer uso de la estrategia de posicionamiento, una empresa debe cumplir tres etapas: a) identificar posibles conceptos de diferenciación (producto, servicio, personal, imagen) que podrían establecerse en relación con la competencia, b) aplicar criterios para seleccionar las diferencias más relevantes, y c) desarrollar diversas estrategias de marketing que apunten a resaltar la diferenciación del producto o servicio.

En razón de lo anterior, Kotler y Keller (2012) consideran que las estrategias de marketing se basan indudablemente en la segmentación de mercado, definición del mercado y posicionamiento en el mercado. Las empresas deben identificar las necesidades o grupos que puedan atender mejor, para ello, es necesario posicionar el producto mediante atributos que le permitan al mercado meta reconocer la oferta de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, Olabarrieta (2010), establece que el posicionamiento de marca requiere que los líderes del área de marketing precisen e informen todas las semejanzas y diferencias entre los productos y por consiguiente los de la competencia. Cuando el posicionamiento tiene éxito es porque se adelanta al futuro. Este debe ser positivo, innovador, amable y transparente, así la marca podrá tener un crecimiento y una mejora visible. Por lo tanto, la orientación positiva hacia el mercado ayudará en el desarrollo de estrategias de las empresas apoyándose en el diseño y calidad del producto o servicio, asimismo una orientación de mercado

receptiva le dará paso al desarrollo de estrategias fundamentadas principalmente en la imagen de dicha marca.

### **Formulación de estrategias de marketing**

Para Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), los productos y servicios pasan por diferentes etapas relacionadas con a su ciclo de vida, por ello, desde el enfoque ofrecido por el mercadeo estratégico los programas que desarrollen las organizaciones, deben reflejar la demanda del mercado y situación competitiva dentro del mercado objetivo. Por esto, las decisiones estratégicas deben ser diferentes como factor clave, para enfrentar las diversas situaciones del mercado y etapas de su ciclo de vida.

En consecuencia, Suárez (2012) establece que el mercado puede ser considerado un ser vivo, que responde a variaciones de sus elementos de interacción, donde las organizaciones deben hacer vida y por esto la forma más idónea para ganar espacios en él, es adaptando líneas estratégicas para cada contexto en cada espacio determinado de tiempo, logrando así estrategias para situaciones de mercado específicas.

Para Berman (2016), formular una estrategia es una tarea de máxima prioridad para el marketing por una razón fundamental una estrategia clara y razonada, es la receta que necesita la gerencia para hacer negocios, su ruta para alcanzar una ventaja competitiva. Las estrategias relacionales son aquellas que buscan relaciones de privilegio más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado.

### **Estrategias de marketing para nuevos mercados**

Las empresas que se encuentran en un nuevo mercado, tienen la oportunidad de ser pioneras o seguidoras. Una empresa pionera está en la mejor posición para conservar a largo

plazo el liderazgo del mercado, sin embargo, no todas consiguen mantener dicha posición. Esto dependerá de los recursos y capacidades con los que cuenten para materializar la ventaja de dar el primer golpe.

Para Ardura (2011), las empresas pioneras tienen la oportunidad de penetrar el mercado de masas y conservar su participación cuando este crece, también, pueden adoptar una estrategia dirigida a obtener utilidades de nichos especializados en los que enfrenten menos competidores directos, y, por último, pueden estar un paso delante de la competencia, introduciendo constantemente nuevos productos y retirándose de los mercados más antiguos. La estrategia que más convenga, dependerá directamente de los recursos y capacidades de la empresa, de la fuerza de los probables competidores y de las características del producto y mercado.

En este sentido, Camino (2013), expresa que las empresas pioneras pueden optar por tres estrategias de marketing distintas de acuerdo a sus condiciones: a) penetración de mercados masas, cuyo objetivo final es la captación y retención de una participación preponderante del mercado total de un nuevo producto antes de que los competidores entren al mercado ,b) Penetración de nichos, en lugar de captar y retener una participación importante de todo el mercado, es más lógico centrar los esfuerzos en un solo segmento cuando los recursos son más limitados. Se usa cuando el mercado es muy grande y presenta rapidez en su crecimiento, c) Desnatado y retiro temprano, consiste en fijar un precio elevado y gastar poco en publicidad y promoción para maximizar las utilidades por unidad y recuperar lo más rápidamente posible los costos de desarrollo del producto.

Por otro lado, Wilson & Gilligan (2012), consideran que el seguidor observa las insuficiencias y errores de la empresa pionera, permitiendo que esta asuma los riesgos. Sin embargo, las empresas seguidoras pasan a ser importantes cuando el mercado está en fase de

crecimiento. Algunas de las ventajas de ser seguidor se relacionan a continuación: capacidad de aprovechar los errores de posicionamiento del pionero, capacidad de aprovechar los errores del producto del pionero, capacidad de aprovechar los errores de marketing del pionero, capacidad de aprovechar la tecnología más reciente y capacidad de aprovechar las limitaciones de recursos del pionero.

### **Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.**

Normalmente, en un mercado en crecimiento el competidor líder en participación en el mercado, es casi siempre el pionero o uno de los primeros que entraron. Sin embargo, la dinámica de un mercado en crecimiento (aumento de los competidores, fragmentación de los segmentos del mercado, amenaza de innovaciones) dificulta mucho conservar la ventaja inicial de participación en el mercado. por esta razón, el volumen de ventas es determinante para conservar el liderazgo en el mismo.

En este mismo sentido, Ardura (2011), menciona que una empresa puede elegir diversas acciones de marketing para mantener una posición de liderazgo en un mercado en crecimiento, para esto las estrategias más utilizadas son: a) fortaleza o posición de defensa, b) distracción, c) confrontación, d) expansión de mercados, e) flanqueo, y f) contracción o retirada.

La estrategia de fortaleza o posición de defensa, consiste según Suárez (2012), en reforzar continuamente una posición actual. Normalmente, es utilizada por el líder para mantener su participación en el mercado. En ella, la empresa refuerza su posición otorgándole mayores beneficios a los clientes, garantizándoles la satisfacción y acudiendo a la lealtad de los mismos.

En este sentido, Castellano y Urdaneta (2015), mencionan la estrategia de distracción, es usada en conjunto con la estrategia de fortaleza o también llamada posición de defensa, y consiste en crear una segunda marca “competidora” para atender la parte del mercado que no está

siendo atendida por la marca líder. Esta estrategia se sugiere cuando un competidor representa una amenaza para la empresa líder y cuando el mercado se encuentra muy fraccionado para atender las necesidades de todos los consumidores.

Para Ardura (2011), la estrategia de confrontación se genera cuando un competidor decide atacar al líder frontalmente y quiere quitarle una parte de su participación en el mercado. La clave de esta estrategia radica en la realización de mayores inversiones en la mejora de los procesos para reducir costos unitarios, mejorar la calidad en producto y servicio al cliente, e incluso, el desarrollo de una nueva generación de productos para ofrecer a los clientes más valor por su dinero.

Además, Kotler y Keller (2012), aluden que la estrategia de expansión de mercados, se entiende como una versión más enérgica y activa de la estrategia de distracción. Aquí, el líder defiende su participación en el mercado extendiéndose a varios segmentos. El objetivo de esta estrategia es captar una participación significativa de nuevos grupos clientes que prefieren algo diferente de la oferta de la marca líder del mercado. La forma más clara para aplicar esta estrategia es a través de la creación de extensiones de la línea, marcas nuevas o incluso diferentes versiones del producto con tecnologías similares.

Las estrategias de flanqueo consisten según Kotler y Keller (2012), en atacar por los flancos cuando el mercado puede dividirse en dos o más segmentos grandes, y el líder no satisface por completo las necesidades de los clientes de por lo menos uno de los segmentos. Para ello, se requiere incluir características de productos o servicios adaptados a las necesidades y preferencias de los consumidores del segmento, junto con esquemas adecuados de promoción y fijación de precios.

En este mismo sentido, Castellano y Urdaneta (2015) establecen que la estrategia de contracción o retirada estratégica, consiste en retirarse o renunciar a los esfuerzos realizados en algunos segmentos, para enfocarse en aquellos en los que poseen mayores ventajas o tienen mayor potencial de crecimiento.

### **Estrategias para mercados maduros y en declive.**

La fase de madurez se describe como una etapa caracterizada por pocos cambios en la participación de los líderes de la competencia y por precios estables. Normalmente, en esta etapa la mayor parte de las compras se hacen por recompra y no por nuevos clientes. El mercado maduro trae consigo posibles ventajas y desventajas, medrar con ellas requiere de dos acciones estratégicas: a) establecer una estrategia de negocios para sostener una ventaja competitiva, más la satisfacción y la lealtad de los clientes, y b) idear programas de marketing creativos y flexibles destinados a impulsar el crecimiento o las oportunidades de obtener utilidades cuando cambian las condiciones en ciertos mercados o productos.

En primera instancia, Sánchez y Cardona (2007), establecen que, para mantener una ventaja competitiva, una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia con un producto de calidad superior o con mejor servicio. Las dimensiones de la calidad del producto se relacionan con el funcionamiento del mismo, la durabilidad, el apego a las especificaciones, la confiabilidad, la capacidad de servicio y acabado. Asimismo, la calidad de servicio se relaciona con aspectos tales como la confiabilidad, el tiempo de respuesta, el interés por el cliente y el grado de seguridad.

Para Aguilar, Ávalos, Giraldo, Quintero, Zartha y Cortés (2012), los mercados pueden quedarse décadas en la etapa de madurez, las empresas en esta fase deben pensar en el largo plazo. Muchas de las estrategias utilizadas en la etapa del crecimiento de mercado, son válidas



para retener a los consumidores cuando los mercados maduran, particularmente en el caso de las empresas que sobreviven a la turbulencia con una posición fuerte. Una de ellas, es la estrategia de fortaleza, que consta de dos acciones: fomentar la satisfacción y lealtad de los clientes, y alentar las compras repetidas.

Por otro lado, para extender el crecimiento del volumen de un mercado maduro, las empresas pueden optar por estrategias de mayor penetración, uso extendido y expansión del mercado. Este crecimiento se hace lento por causas estructurales, como la aparición de productos sustitutos o un cambio en las preferencias de los consumidores.

Es por ello, que para Barrios (2017), la estrategia de mayor penetración es una estrategia apropiada para un líder del sector, porque tiene más probabilidades de adquirir y conservar una participación sustancial de clientes nuevos, que las empresas con marcas menos reconocidas. La esencia de esta estrategia radica en descubrir por qué los que no compran el producto no se interesan por el mismo. Mecanismos tales como, servicios que mejoran el rendimiento del mismo o le que le facilitan el uso, puede acrecentar el valor del producto. Asimismo, para Rincón y Ramírez (2018); Quintero, Sukier, Capella, & Molina (2019); Rincón y Ramírez (2018), la empresa debe evaluar la comunicación, la distribución y demás aspectos del marketing para evaluar el motivo por el que los potenciales compradores no están adquiriendo el producto.

En cuanto a la estrategia de expansión de mercado en un sector maduro con mercados fragmentados, esta estrategia puede generar un incremento sustancial del volumen de venta. El fin de esta estrategia consiste en dirigirse a nuevos segmentos o a nuevos mercados (poco explotados), para conseguir más clientes.

### **Implementación y control**

De acuerdo con Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), la fase de implementación y control de mercadeo, consiste en la puesta en marcha de la estrategia mediante acciones específicas, que garanticen el logro de los objetivos de marketing, mientras que el control reside en evaluar y controlar las actividades de implementación, para de esta forma conocer si se logran objetivos de mercadeo, mediante indicadores que permitan retroalimentar el proceso para desarrollar acciones de mejora

En síntesis, la etapa de implementación y control es de vital importancia, ya que se trata llevar a la práctica todo el complejo conjunto de elementos estratégicos definidos con anterioridad con base en la información de las fuentes consultadas, donde se podrían originar diferencias a considerar para aumentar o disminuir las dimensiones de las acciones.

Es por ello, que Chernev (2018), afirma que las estrategias mejor implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian. Es esencial, por tanto, que los estrategas revisen, evalúen controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática.

Por otra parte, Turnbull & Valla (2013), afirman que el control estratégico es importante y necesario, debido que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, permitiendo la identificación de los errores cometidos en el planeamiento o implementación, con el propósito de encontrar alternativas que minimicen o anulen dichos errores. Por otra parte, el control estratégico se realiza interna y externamente, puesto que estos elementos no deben ser examinados aisladamente, para que la alta dirección alinee de manera ventajosa las operaciones internas de la empresa con el entorno.

**Planeación y organización de la implementación.**

Teniendo en cuenta que la finalidad del marketing consiste en satisfacer a los clientes y desarrollar ventaja competitiva, se requieren distintas estructuras, normas y recursos en las organizaciones para poner en marcha estas estrategias. Para Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), existen tres aspectos de las unidades estratégicas de negocios que repercuten en el éxito de las mismas al momento de establecer una estrategia competitiva: a) grado de autonomía concedido a cada unidad, b) grado al que la unidad de negocios comparte programas e instalaciones con otras unidades y c) manera en que la corporación evalúa y remunera el desempeño de los gerentes de sus unidades de negocio.

Para Aghazadeh (2015), existen tres variables estructurales que son importantes para el desempeño de una unidad estratégica de negocios y departamento de marketing en el contexto de la aplicación de una estrategia competitiva específica. Estas son: a) formalización, conocida como el grado en que reglas formales, normas y procedimientos uniformados rigen las decisiones y las relaciones de trabajo, b) centralización, se refiere al lugar que ocupan en la jerarquía de la organización el control y la autoridad de decidir, y c) especialización, consiste en la división de tareas y actividades entre los puestos de la unidad.

En este orden de ideas, Moutinho & Southern (2010), mencionan que hay varios diseños estructurales de organización para la aplicación de estas variables, tales como: a) organización funcional que es la forma más común de las nuevas empresas, puesto que les permite ser ágiles e innovadoras, b) organización por la administración de productos, que es utilizada cuando una compañía tiene muchos productos o mercados que atender. Se caracteriza por ser descentralizada y especializada. c) organización por administración de mercados, en la cual se debe vender un único producto a muchos mercados donde los clientes tienen requisitos y gustos muy diferentes,

y d) organizaciones matriciales la cuales son recomendables para una empresa que se desenvuelve en ambientes complicados e inseguros. Es menos burocrática, centralizada y más especializada.

Sin embargo, para Berrio y Rodríguez (2013), el mercado es el ente que obliga a las empresas a reaccionar más rápidamente a las oportunidades y amenazas, si quieren sobrevivir y prosperar; por lo cual las empresas buscan estructuras organizacionales que sean flexibles, sensibles, capaces de aprender y enfocadas en el mercado.

Asimismo, Ferrell y Hartline (2012), manifiestan que la planeación estratégica debe estar en función del mercado y adaptarse al medio para ser competitivo, se analizan y estructuran las estrategias dirigidas al mercado objetivo en función al servicio como de los productos.

Es por ello, que Lamb, Hair y McDaniel (2011) describen que la planeación de marketing es un proceso en dónde se crea y mantiene un equilibrio entre los objetivos y los recursos que tiene la empresa como también las oportunidades de mercado y por lo tanto la meta sería la rentabilidad y el crecimiento de ésta y se vea proyectado y los planes de contingencia también.

Para Molina y Orozco (2019); Sukier, Ramirez, Parra & Martinez (2020); Ramírez Molina (2018); Rincón, Contreras y Ramírez (2017); Ramírez Molina, Rincón Quintero, Alemán Escobar y Chacón Zúñiga (2018), la planificación estratégica es una práctica empresarial que recalca la importancia de la relación entre los procesos. Es por ello, que las empresas de todo tipo y tamaño tienen el deber de estar preparadas para identificar cual es la necesidad de cuando a transformación sea necesaria y, así como su capacidad de adaptación a ellos.

### **Ejecución y medición del desempeño de marketing.**

Los sistemas de ejecución y medición son cruciales para que una organización salga adelante. En este sentido Ramírez, Chacón y El Kadi, (2018), que para que el sistema funcione

debe estar integrado con los otros pasos de la gestión de marketing: objetivos, estrategias y plan de acción. El fin del sistema de medición es supervisar el grado en que la empresa alcanza sus objetivos.

Para Ramírez-Molina, Villalobos-Antúnez, y Herrera-Tapias (2018), en cualquier nivel de la organización, el proceso de ejecución y medición es el mismo y consta de cinco pasos: a) fijar b) criterios de desempeño, c) especificar la retroalimentación, d) obtener los datos, y e) realizar las medidas correctivas.

En este sentido, para Quintana (2014) los criterios de desempeño proceden de los objetivos y estrategias que se establecieron en la unidad de negocios para el producto o mercado individual. Aquí, se evalúan expectativas de rentabilidad (rendimiento sobre el capital y los activos), participación en el mercado (ventas, percepción de los clientes). Los criterios deben ser razonables para evaluar los resultados que se obtienen para saber si son satisfactorios. Una vez establecidos los criterios, se procede a crear un sistema que proporcione datos de retroalimentación oportunos sobre el desempeño real de la organización. Estos datos se obtienen de diversas fuentes, como, registros de contabilidad, servicios de información de marketing, facturas de ventas, comprobantes de transacciones, investigaciones de mercados y otros.

En este orden de ideas, Mamula & Pantić-Popović (2015), mencionan que los datos son evaluados para determinar desviaciones con respecto al plan, en caso de encontrar desvíos, se analizarían las fuentes de información que detalla el desempeño de la compañía en las condiciones de mercado en las que se ejecutó el plan. El último paso del proceso de control consiste en recomendar acciones para corregir la situación, lo cual depende del proceso de evaluación. En esta instancia se da explicación a lo que sucedió durante la evaluación y se coloca en marcha el plan de acción para corregir las desviaciones que se generaron durante el proceso.

**Análisis de ventas.**

Para Orville, Orville, Walker & Mullins (2014) el mecanismo de seguimiento para el primer y más importante objetivo de marketing, es el de las ventas. El análisis de ventas consiste en desglosar los datos de ventas en categorías como productos, consumidores finales, intermediarios en los canales, territorios de ventas y tamaño de los pedidos, para evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos y las marcas en el mercado.

Es por ello, que Morales (2014), asevera que el análisis de ventas no solo ayuda a evaluar y controlar las actividades de marketing, sino que también sirve para que la administración formule mejor sus objetivos y estrategias y gestione actividades que no son de marketing, como la producción, adquisiciones, finanzas y otras.

Al diseñar un sistema de análisis de ventas, las empresas usualmente lo realizan por: a) zonas, regiones, condados, municipios o territorios de ventas. b) producto, tamaño del paquete, grado. c) tipo y tamaño del cliente. d) intermediario del canal (Tipo o tamaño de una tienda). e) método de venta: correo, teléfono, distribución, internet o venta directa, y f) tamaño del pedido: según el valor de la compra

Con respecto a las evidencias físicas de las actividades de venta Gangeshwer (2013), establece la dificultad que existe para una homogenización total de los productos y facilidad de entrada y salida de las empresas que los proveen. Así pues, conforme a los planteamientos en los puntos anteriores, con referencia al comercio en Internet (e-commerce), tiene cierto grado de aproximación a un mercado perfecto.

**Auditoría de marketing.**

Por último, las auditorías de marketing se definen como actividades de control y planeación que consisten en una revisión de todas las iniciativas de marketing de la empresa,

extendidas a todos los productos y departamentos. Por tanto, su alcance es más amplio y sus tiempos más dilatados que los análisis de ventas y rentabilidad.

En razón de lo anterior, Oquendo (2016) afirma que la auditoría cubre los objetivos y la estrategia de la unidad de negocios y su plan de acción para cada producto o mercado. Requiere un análisis de todos los elementos de la mezcla del marketing y de la medida en que respaldan cada uno de ellos. Este proceso toma en cuenta los cambios del entorno que puedan afectar la estrategia de la unidad de negocios y los programas de acción de productos y mercados.

Las auditorías, generalmente, se realizan sobre el entorno del mercado de la unidad de negocios, sus objetivos y estrategias, sistemas de planeación y control, organización, productividad y actividades de marketing (ventas y publicidad). Asimismo, Broberg, Umans & Gerlofstig (2013), explican de forma más sencilla que la auditoría de marketing examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas o, lo que es aún más importante, el hace alusión a las áreas de mejora sobre las que hay que se debe actuar para así poder aumentar la rentabilidad de la empresa.

Por lo que se define la auditoría de marketing como un test, verificación o revisión constructiva y preventiva de las operaciones de marketing de una organización con el fin de precisar las pérdidas como también las deficiencias en cuanto a las ventas, atención al cliente, publicidad, promoción y precio, producto, también para determinar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas; que puedan existir dentro y fuera de una empresa y en cuyo propósito sería poder adecuar cursos alternativos de acción a la gerencia; para aumentar la rentabilidad de la empresa.

## Sistema de variables

### Definición nominal

Marketing estratégico

### Definición conceptual.

El marketing estratégico tiene como propósito la asignación y el aprovechamiento eficaz de los recursos, para lograr cumplir los objetivos organizacionales mediante actividades de producción o servicio mediante un proceso que posibilita a las organizaciones generar valor y sostenibilidad (Orville, Walker & Mullins, (2014).

### Definición operacional.

El marketing estratégico es un proceso orientado a la consecución de resultados superiores, mediante la ejecución de las fases de a) análisis de las oportunidades, b) formulación de estrategias de marketing, y c) implementación y control, con la finalidad de adaptarse a los cambios y resolver situaciones complejas e inesperadas.

### Operacionalización de la variable.

Tabla 1.  
Operacionalización de la variable

Objetivo general			
Analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
	Marketing estratégico		Análisis de la industria



Diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Análisis de las oportunidades	Comportamiento de compra del consumidor
		Conocimiento del mercado
		Diferenciación y posicionamiento de marca
Describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Formulación de estrategias de marketing	Estrategias de marketing para nuevos mercados.
		Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.
		Estrategias para mercados maduros y en declive.
Caracterizar los elementos de la implementación y control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Implementación y control	Planeación y organización de programas de marketing
		Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing
		Análisis de ventas.
		Auditoría de marketing.

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Marco conceptual

Pequeña y Mediana Empresa (Pyme): son organizaciones con propósito económico que se ordenan de la siguiente forma: a) pequeña empresa, tiene entre 11 y 50 trabajadores, con activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes, b) mediana empresa, tiene entre 51 y 200 trabajadores, con activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Misión: Es la expresión general del fin genérico de una organización, que idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales grupos de interés y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?

Visión: Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

Valores: constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Análisis externo: Es la evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

El análisis interno comprende la evaluación de los recursos y las capacidades de la empresa en las áreas de producción, recursos humanos, finanzas, marketing, administración, investigación y desarrollo. Este análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Estrategia: Es la acción que los gerentes utilizan para alcanzar una o más de las metas de la organización. La estrategia también puede definirse como una dirección general para que la empresa y sus diversos componentes logren el estado deseado en el futuro.

Objetivos: son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Stakeholder: El proceso de formación, seguimiento y mantenimiento de relaciones constructivas con los inversores, influyendo adecuadamente en sus expectativas de ganancia resultantes de su inversión.

Plan de marketing: Plan específico del producto, del mercado o de toda la empresa que describe las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de marketing específicos dentro de un plazo determinado.

Posicionamiento de marca: la percepción que tienen los clientes respecto a un producto o servicio y el objetivo final es que se sientan identificados con la marca.

Comportamiento de compra: Es una rama que se ocupa de las diversas etapas por las que pasa un consumidor antes de comprar productos o servicios para su uso final.

Oportunidades de mercado: Necesidad, deseo o tendencia de la demanda recientemente identificados que una empresa puede explotar porque no está siendo atendida por los competidores.

Penetración de mercado: Estrategias utilizada para penetrar en los mercados incluyen la reducción de precios, el aumento de la publicidad y las actividades promocionales, y la introducción de tácticas distributivas innovadoras.

Mercado: Es un lugar real o nominal donde operan las fuerzas de la oferta y la demanda, y donde compradores y vendedores interactúan (directamente o a través de intermediarios) para comerciar bienes, servicios, o contratos o instrumentos, por dinero o trueque.

Mercado en crecimiento: El aumento del tamaño o de las ventas observado dentro de un determinado grupo de consumidores durante un período de tiempo específico. Cuando la gerencia de un negocio está revisando el éxito de un producto, necesita deducir la tasa de crecimiento general del mercado del crecimiento observado de las ventas del producto.

Mercado en declive: Es la etapa final del desarrollo del mercado donde los ingresos anuales de la industria están disminuyendo constantemente debido a la saturación del mercado, la

disminución en el tamaño del mercado, o debido a la introducción de un producto o una tecnología que sirve como reemplazo.

**Mercado maduro:** El aumento del tamaño o de las ventas observado dentro de un determinado grupo de consumidores durante un período de tiempo específico. Cuando la gerencia de un negocio está revisando el éxito de un producto, necesita deducir la tasa de crecimiento general del mercado del crecimiento observado de las ventas del producto.

**Implementación:** es la realización, ejecución de un plan, un método o cualquier diseño, idea, modelo, especificación, norma o política para hacer algo.

**Control:** Es la función de gestión orientada a la consecución de objetivos definidos dentro de un calendario establecido, y que normalmente se entiende que tiene tres componentes: (1) establecer normas, (2) medir el rendimiento real y (3) tomar medidas correctivas.

**Auditoria:** Es el examen o la inspección de varios libros de contabilidad por parte de un auditor, seguido de la comprobación física del inventario para asegurarse de que todos los departamentos siguen el sistema documentado de registro de las transacciones.

### **Capítulo III.**

#### **Diseño metodológico de la investigación**

En este capítulo se establece el enfoque epistemológico de la investigación, a través del tipo, diseño, población, muestra, técnica de recolección de la información, instrumento para recabar los datos, así como su validez y confiabilidad, además de los procedimientos propios de la contrastación de los resultados con el marco teórico; con el fin de controlar todos los factores considerados en el problema analizado.

**Enfoque epistemológico de la investigación**

La investigación se orientó por paradigmas que condujeron el estudio de la realidad de una manera lógica, indicando a los investigadores cómo actuar para abordar y explicar el objeto de análisis, entendiendo el paradigma como una estructura constituida por una red de conceptos, de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, para la evaluación crítica de problemas científicos a partir de métodos coherentes.

En este sentido, Hurtado (2012), establece que los paradigmas constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos, desmenuzando la complejidad de la realidad y señalando al investigador la manera de actuar. Por ello, en la presente investigación el enfoque epistemológico que se utilizó es el racionalista deductivo también llamado deductivista, teórico o teoricista, o racionalista crítico.

Para Padrón (2010), este enfoque se concibe como un producto de conocimiento científico mediante el diseño de sistemas abstractos dotados de alto grado de universalidad, que emiten los procesos de generación conocimiento de una cierta realidad; según esta definición el conocimiento, es más un acto de invención que de descubrimiento. En este contexto, la postura epistemológica de esta investigación se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista, de acuerdo a Hurtado (2010), este utiliza la lógica de la verificación empírica de los hechos, causas, complejidad del ser humano reducida a variables, calcula la probabilidad estadística, además se aplican instrumentos que, codificados y analizados, permiten el análisis de información para la generación de posteriores conclusiones.

Siguiendo con lo planteado por el autor, en este enfoque se señalan los sistemas teóricos con el producto por excelencia del conocimiento científico, en ellos se diseñan sistemas basados en conjeturas o suposiciones acerca del modo en que cierta realidad se genera. En este orden de

ideas, Flores (2019), concreta el enfoque empírico positivista, como un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano, tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza, persigue la descripción exacta de lo que ocurre en la realidad social. Es decir, permitió que se esquematice el sistema de hechos reales que se pretende explicar bajo la referencia de cómo son las cosas objetivamente.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado en esta investigación es descriptivo, debido a la naturaleza del tema de estudio y objetivos propuestos, que pretenden describir características, rasgos del fenómeno objeto de análisis; con el propósito de alcanzar el objetivo principal de la investigación, fue necesario recoger información en forma directa desde su fuente primaria.

En este orden de ideas, Bernal (2016), menciona que es posible identificar diversos tipos de investigación. Puesto que existen múltiples modelos y diversas clasificaciones que no son excluyentes, llevando a que un investigador, en un momento determinado pueda ubicarse en más de una categoría.

En razón de lo anterior, la investigación se plantea como descriptiva, puesto que esta busca según Bernal (2016), describir “rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Es decir que tiene por objeto la descripción de hechos, basados en la observación; en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014), reafirman el postulado anterior, al establecer que la descripción de los hechos, es la forma como es y se manifiesta determinado fenómeno en la realidad, razón por la cual, mediante este tipo de estudios se recolectan datos sobre diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En consecuencia, esta tipología va a permitir analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, mediante la recolección de información de la variable, a través de un procesamiento reflexivo y lógico, de abstracción de las situaciones, procesos y comportamientos estudiados.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, se refiere al dónde y cuándo se recopila la información, de modo que se pueda responder a la pregunta de investigación de una forma más idónea; Camacho (2008), explica que el diseño es el plano que proporciona la estructura de la investigación y permite trazar las estrategias para controlarla y obtener respuestas confiables. Por ende, el investigador puede realizar este plan de diversas maneras, identificando la tipología más adecuada al estudio. Es así como, el diseño para esta investigación se ha delimitado como no experimental, transeccional y de campo.

En cuanto al diseño no experimental, Rojas (2011), señala que, en esta tipología, el investigador no manipula las variables, sólo las estudia tal como se presentan en el lugar de los hechos. Debido a lo anterior en la investigación se pretende observar el proceso de marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, sin manipulación alguna, puesto que se estudiará tal como se presenta en su contexto.

Respecto al diseño transeccional Hernández (2010), indica que esta tipología estudia el evento en un único momento de tiempo, en este caso es el momento actual. De manera que el análisis de la variable se estableció observando cómo es el marketing estratégico en las Pyme, mediante la aplicación de un instrumento a la población objeto de estudio, con la finalidad de describir los hechos o sucesos encontrados en un período determinado.

De igual manera, en el diseño de campo, Tamayo (2011), establece que esta tipología permite recoger los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Motivo por el cual, los gerentes de las Pyme fueron encuestados, con la finalidad de recolectar sus opiniones respecto al proceso de marketing estratégico en estas organizaciones.

Es de resaltar, que la recolección de datos en esta investigación se efectuó en el lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, en las instalaciones de las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, a través del instrumento tipo cuestionario, con el propósito de obtener datos e información, que generaran una aproximación a la realidad del proceso de marketing estratégico en este tipo de organizaciones. Pero al mismo tiempo que sirviera como marco de referencia para la consolidación de una línea de análisis objetiva de los fenómenos estudiados.

### **Población y muestra**

Para el desarrollo de esta investigación resulta fundamental establecer cuáles y cuántos serán los individuos que estarán involucrados o formarán parte del fenómeno a estudiar, a los que se llamarán sujetos de la investigación o población, puesto que representan el segmento, sobre el cual inciden las variables o hechos objeto de estudio.

En razón de lo anterior, Tamayo (2011), explica que la población está conformada por todo el universo de la investigación, sobre la que se va a realizar el estudio y que está constituida por características o estratos que le permitan distinguir los sujetos unos a otros.

Mientras que la muestra de estudio, representa una porción significativa de la población, con características comunes, de allí que sea definida por Hernández (2010), como un subgrupo



de la población o un subconjunto de elementos que se pertenece a ese conjunto definido en sus características al que se llama población.

En relación al muestreo, para efectos de esta investigación se consideró conveniente utilizar el muestreo no probabilístico, en el cual según Tamayo (2011), las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el investigador responsable de realizar el muestreo, por esto no se pueden incluir ecuaciones de probabilidad, pues no aplica alguna teoría de esta disciplina, consecuentemente no se calculan niveles de confianza.

Para Salkind (2015), en el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro de la población. Según McPherson (2013), el muestreo no probabilístico se basa en el juicio del investigador, quien decide de manera consciente que elementos incluir en la muestra, acotando que estos resultados pueden arrojar unos buenos estimados de las características de la población, aún y cuando no haya forma de calcular la probabilidad de un elemento en particular para que forme parte de la muestra.

Con base en esto, el muestreo aplicado fue el no probabilístico de conveniencia o accidental, el cual es probablemente la técnica de muestreo más común, donde las muestras son seleccionadas porque son factibles para el investigador. Los sujetos elegidos son accesibles, fáciles de contactar y disponen de la información requerida.

Por su parte, Rabolini (2009), indica que en el muestreo intencional o de conveniencia, la selección es realizada por el experto (el mismo investigador en este caso) según criterios establecidos, asegurando la representatividad de la muestra. En este sentido, en el estudio desarrollado se seleccionaron aquellas empresas del sector servicios que estuvieron dispuestas a colaborar con el suministro de información.

Considerando lo antes descrito, y basándose en limitaciones de disponibilidad de atención por parte de los gerentes, de recursos económicos para el desplazamiento, de tiempo en lo que respecta a compromisos para culminar el proyecto y de movilidad del investigador para acceder a las fuentes. Se determinó una población que fuera accesible a la observación del fenómeno. En razón de esto, en el estudio, las unidades informantes estuvieron conformadas por cuarenta y dos (42) empresas.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas de investigación para Hernández (2010), permiten obtener información o datos sobre las variables que son objeto de estudio, con la finalidad de hacer generalizaciones sobre la muestra observada, a través de análisis estadístico descriptivo.

La técnica de recolección que se utilizara en este estudio es la encuesta, la cual es definida por Camacho (2008), como un conjunto de preguntas de interés, para ser contestadas por la muestra a la cual se extiende el estudio, mediante preguntas que sean formuladas en función de la operacionalización de las variables objeto de estudio.

Es por ello, que se seleccionó esta técnica para el estudio, dada la oportunidad de recolectar de manera sistemática y objetiva las opiniones de los gerentes de las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla en relación a la variable marketing estratégico en este tipo de organizaciones.

En razón a lo anterior, Camacho (2008), afirma que cada instrumento de recolección de información debe responder a una técnica, por ello, para la realización del estudio, se estableció que el instrumento más apropiado es el cuestionario, el cual será aplicado a los gerentes de las organizaciones que son analizadas.

En consecuencia, el instrumento diseñado en función de la operacionalización de la variable, tiene una proporción de dos a tres afirmaciones por indicador, lo que se constituye en un instrumento de veinticuatro (24) ítems redactados de manera cerrada, mediante una escala de medición tipo Likert con cinco alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) y Nunca (1). para obtener de manera sistemática y ordenada la información de la población objeto de estudio.

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez del instrumento**

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisitos indispensables la validez. Definida por Hernández (2010), como el grado en el cual la variable de estudio es medida por un instrumento de investigación, arrojando la información pertinente. La validez del contenido de un instrumento de investigación va referido al logro que éste refleje, al dominio acerca del contenido de lo que se requiere medir en la investigación objeto de estudio, razón por lo cual dicho instrumento debe contener expresamente todos los ítems de medición de las variables de estudio.

Una forma de aplicar la validez de contenido de los instrumentos es a través de la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en presentarle a un panel de especialistas en el área en cuestión un formulario para evaluar la pertinencia de los ítems respecto a los indicadores, dimensiones de la variable y objetivos de la investigación.

En este sentido, los cuestionarios de medición diseñados se validaron tomando en consideración la opinión de tres (3) expertos, con el título Doctores y Magister con amplia

experiencia investigativa, quienes fueron responsables de evaluar cada interrogante planteado, calificando el ajuste de las mismas para medir la variable de interés.

La validación de los instrumentos se presentó a través de un formato, en el cual se detalló explícitamente los diferentes ítems que miden la variable e indicadores de estudio. Los expertos emitieron recomendaciones en cuanto a la redacción de algunos de los ítems; y confirmaron su validez por medio de una constancia.

### **Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad viene dada, tal como indica Hernández (2010), es la medida en que el instrumento arroje siempre los mismos resultados, al ser aplicado en repetidas oportunidades a los mismos sujetos; por lo que esta cualidad del instrumento se refiere al grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones.

Indica Hernández (2010), que existen diversos procedimientos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición, pero en general todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente 0 significa nula la confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, entre más se acerca a cero, hay mayor error en la medición.

Es así como, para estimar la confiabilidad se aplicará una prueba piloto a un grupo de cinco (5) gerentes de Pymes, con el fin de analizar si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente en el tiempo estipulado. Luego se evaluará la consistencia interna del instrumento a través del coeficiente de alfa Cronbach mediante la siguiente fórmula:

Donde:

K = Número de ítems

S<sup>2</sup> = Varianza de los puntajes de cada ítem

$St^2$  = Varianza de los puntajes totales

$K-1$  = Número total de Ítems menos 1

Una vez aplicada la fórmula, al instrumento para analizar la dirección estratégica en las empresas familiares, esta arrojó un valor de 0.93 del coeficiente de alfa Cronbach, representando con ello que el instrumento es confiable y apto para su aplicación.

### Técnicas de procesamiento y análisis de información

El tratamiento de la información recabada durante el trabajo de campo tiene una vertiente cuantitativa. Por lo tanto, según estas técnicas de procesamiento, Hernández (2010), establece que mediante la investigación se pretende obtener información de sujetos o situaciones en profundidad usando las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto.

Por consiguiente, se establecieron cuatro (4) categorías para el diseño del baremo, en donde se calcularon los intervalos mediante la fórmula:  $IB = (V-v)/N^{\circ} \text{ Cat.}$  En donde el valor mayor fue cinco (5) y el menor (1), dando como resultado 1.0, por lo cual en la primera categoría el rango es de  $1.00 \leq x < 2.00$ ; para la segunda es de  $2.01 \leq x < 3.00$ ; para la tercera es de  $3.01 \leq x < 4.00$ ; y en la cuarta es de  $4.01 \leq x < 5.00$ , tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 2.

Baremo ponderado para la categorización de los resultados

Categoría	Rango
Alto cumplimiento	$4,01 \leq x \leq 5,00$
Moderado cumplimiento	$3,01 \leq x < 4,00$
Bajo cumplimiento	$2,01 \leq x < 3,00$
Muy bajo cumplimiento	$1,00 \leq x < 2,00$

Fuente: Elaboración propia (2020)

## Capítulo IV.

### Resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de esta investigación en los cuales se evidencia el comportamiento de la variable marketing estratégico, partiendo de la aplicación del instrumento de recolección de información a los gerentes o responsables de las Pyme, razón por la cual se constituyen, en el grupo de interés, a fin de vincular los aspectos teóricos y prácticos, que permitan responder a los objetivos formulados en esta investigación.

De tal manera, que los resultados se expresan mediante la aplicación de estadística descriptiva, para analizar el comportamiento de las variables en el objeto de estudio seleccionado, mediante la disertación de los resultados de las dimensiones e indicadores, para responder a los objetivos específicos; mediante el análisis y la confrontación teórica.

### Dimensión: análisis de oportunidades de mercado

La dimensión análisis de oportunidades de mercado se estudia en este sector con el fin de conocer cómo se realiza el análisis de la industria y ventaja competitiva, el comportamiento de compra del consumidor. De igual forma, como estas organizaciones investigan para conocer el mercado, y determinar la diferenciación y el posicionamiento de marca.

Tabla 3.  
Análisis de oportunidades de mercado

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Análisis de la industria y ventaja competitiva	4	3,00	3,21	0,84
Comportamiento de compra del consumidor	2	3,00	2,95	0,89
Conocimiento del mercado	4	4,00	3,54	0,59
Diferenciación y posicionamiento de marca	3	3,00	2,95	0,74
<b>Moda</b>			<b>3</b>	
<b>Mediana</b>			<b>3,00</b>	
<b>Media</b>			<b>3,15</b>	
<b>Desviación estándar</b>			<b>0,82</b>	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Desde la dimensión análisis de oportunidades de mercado, el indicador análisis de la industria y ventaja competitiva obtuvo un promedio de 3,21 con una dispersión de 0,84 puntos, evidenciando un moderado cumplimiento de esta actividad, lo cual es ratificado por los gerentes encuestados. Lo anterior, es coherente con el postulado de Ardura (2011), quien menciona que este análisis permite conocer los factores del entorno para establecer las condiciones del mercado. Asimismo, Vicente (2009), alude que para lograr un buen análisis de la industria se debe analizar correctamente cómo funciona, puesto que todos los mercados presentan características diferentes de acuerdo a los diferentes factores del entorno.

Con relación al indicador comportamiento de compra del consumidor, el promedio obtenido fue de 2,95 con una dispersión de 0,89 puntos, que indica un bajo cumplimiento en esta actividad. En este sentido el personal encuestado manifestó que sus empresas el comportamiento de compra de los consumidores es evaluado de forma deficiente. Esta situación discrepa con el postulado de Pardo, Contrí y Borja (2014), quienes establecen que el análisis del comportamiento de compra del consumidor se encuentra influenciado por cuatro factores principales: a) culturales, b) sociales, c) personales y d) psicológicos, los cuales son claves para investigar y servir a los compradores de una manera más efectiva. En este sentido Joshi & Rahman (2017), considera que la percepción del consumidor tiene una influencia positiva en el comportamiento de compra sostenible de los consumidores.

Respecto al conocimiento del mercado, el promedio alcanzado fue de 3,54 con una dispersión de 0,59 puntos, demostrado un moderado cumplimiento del indicador. En razón de lo anterior, los gerentes encuestados manifestaron conocer el mercado en donde operan sus

organizaciones por su amplia experiencia. Por consiguiente, existe coincidencia con los postulados de Barki, Botelho, y Parente (2013), quienes mencionan que al realizar un análisis de las oportunidades de mercado requiere de estimaciones de la demanda actual y futura, para ello, son importantes las medidas cuantitativas, la planificación y el control de los esfuerzos. Para realizar estimaciones tanto actuales como futuras, existen diferentes métodos que dependerán en primera instancia del tamaño del mercado, acceso a los datos y fiabilidad de los mismos.

La diferenciación y posicionamiento de marca, obtuvo un promedio de 2,95 con una dispersión de 0,74 puntos; revelando un bajo cumplimiento de este indicador, debido a que son escasas las organizaciones que establecen atributos a sus productos para la diferenciación de los productos y estrategias de marca. Lo antes expuesto discrepa con los postulados de Orville, Walker & Mullins (2014), quienes manifiestan que la estrategia de posicionamiento define la imagen que la empresa y sus marcas quieren proyectar a su público objetivo, para que este identifique la diferencia competitiva de la marca. Asimismo, la estrategia de posicionamiento comprender la forma cómo el mercado define el valor.

Como resultado de lo anterior, la dimensión análisis de oportunidades de mercado, alcanzó un cumplimiento moderado con un promedio de 3.15 y una dispersión de 0.82 puntos. Evidenciando que esta fase del proceso estratégico en las empresas de este sector se realiza conforme a los postulados de Martínez-Marín, Arango-Aramburo y Robledo-Velásquez (2015), quienes manifiestan el análisis estratégico debe identificar las oportunidad y amenazas del entorno para comprender el mercado de una forma imparcial y detallada fundamentándose en evidencias que faciliten la toma de decisiones.



**Dimensión: formulación de estrategias de marketing**

La dimensión formulación de estrategias de marketing se estudia con el propósito de conocer cómo se toman las decisiones en las organizaciones de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, teniendo en cuenta las diferentes estrategias de marketing que se pueden formular de acuerdo al mercado en el que se desenvuelve la marca.

Tabla 4.  
Formulación de estrategias de marketing

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Estrategias de marketing para nuevos mercados	3	3,00	2,77	0,66
Estrategias de marketing para mercados en crecimiento	2	3,00	2,80	0,88
Estrategias para mercados maduros y en declive	3	3,00	2,81	0,80
<b>Moda</b>			<b>3</b>	
<b>Mediana</b>			<b>3,00</b>	
<b>Media</b>			<b>2,79</b>	
<b>Desviación estándar</b>			<b>0,78</b>	

Fuente: Elaboración propia (2020)

Desde la dimensión formulación de estrategias de marketing el indicador estrategias de marketing para nuevos mercados, obtuvo un promedio de 2,92 con una dispersión de 0,75 puntos; indicando que esta actividad tiene un bajo cumplimiento en estas empresas, debido a que la mayor parte de los gerentes manifiesta no tener proyecciones de ingreso a nuevos mercados. Esta situación contrasta con los postulados de Ardura (2011), quien indica que las empresas que se ubican en un nuevo mercado, tienen la oportunidad de ser pioneras o seguidoras. Por consiguiente, una empresa pionera está en la mejor posición para conservar a largo plazo el liderazgo del mercado, pero no todas mantienen dicha posición. Esto dependerá de los recursos y capacidades con los que cuenten para materializar la ventaja competitiva de ser pioneros.

El indicador estrategias de marketing para mercados en crecimiento alcanzó un promedio de 2,80 con una dispersión de 0,88 puntos, lo cual muestra un bajo cumplimiento de esta actividad en las empresas. En este sentido los informantes manifiestan sentirse conformes con la posición competitiva en la que se encuentran. Esta situación contrasta con los principios de Ardura (2011), quien alude que una empresa puede elegir diversas acciones de marketing para mantener una posición de liderazgo en un mercado en crecimiento, para esto las estrategias más utilizadas son: a) fortaleza o posición de defensa, b) distracción, c) confrontación, d) expansión de mercados, e) flanqueo, y f) contracción o retirada. Por ello, en ningún momento se deben quedar estáticas a esperar los acontecimientos del mercado.

Respecto a las estrategias para mercados maduros y en declive el resultado logrado fue de 2,81 con una dispersión de 0,80 puntos, indicando un bajo cumplimiento de las empresas en este indicador, esto se debe de acuerdo a los encuestados, al desconocimiento del ciclo de vida de los productos. Lo cual es contrario a la ideología de Sánchez y Cardona (2007), quienes manifiestan que en esta etapa estratégica es necesario mantener una ventaja competitiva, a través de la diferenciación de la oferta, con productos de calidad superior y con mejor servicio. Por esta razón es necesario identificar las dimensiones de la calidad del producto que se relacionan con el funcionamiento del mismo, la durabilidad, el apego a las especificaciones, la confiabilidad, la capacidad de servicio y acabado. Asimismo, la calidad de servicio se relaciona con aspectos tales como la confiabilidad, el tiempo de respuesta, el interés por el cliente y el grado de seguridad.

En este sentido, la dimensión formulación de estrategias de marketing, muestra un bajo cumplimiento, debido al promedio alcanzado de 2,79 con una dispersión de 0,78 puntos. Evidenciando que esta fase del proceso estratégico genera dificultades en las organizaciones para su ejecución, situación que contrasta con Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), quienes

establecen que los productos y servicios pasan por diferentes etapas relacionadas con a su ciclo de vida, por ello, los programas que desarrollen las organizaciones, deben reflejar la demanda del mercado y situación competitiva dentro del mercado objetivo. Para enfrentar las diversas situaciones del mercado y etapas de su ciclo de vida.

### **Dimensión: implantación y control**

La dimensión implementación y control se estudia para conocer cómo se implantan las estrategias de marketing y se establecen los controles para medir la efectividad de estas acciones en esta fase del marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de Barranquilla.

Tabla 5.  
Implementación y control

<b>Indicadores</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Planeación y organización de programas de marketing	2	3,00	2,89	0,89
Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing	2	3,00	2,88	0,83
Análisis de ventas	2	3,00	2,90	0,86
Auditoría de marketing	3	3,00	2,85	0,91
<b>Moda</b>			<b>2</b>	
<b>Mediana</b>			<b>3,00</b>	
<b>Media</b>			<b>2,88</b>	
<b>Desviación estándar</b>			<b>0,87</b>	

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la dimensión implementación y control el indicador Planeación y organización de programas de marketing, logró un promedio de 2,89 con una dispersión de 0,89 puntos, revelando el bajo cumplimiento que tiene esta actividad en estas empresas, en este sentido los gerentes encuestados manifestaron que existen deficiencias en la implementación de las

estrategias y el control de las mismas. Lo anterior contrasta con los postulados de Aghazadeh (2015), quien manifiesta que existen tres variables estructurales que son importantes para el desempeño del departamento de marketing en el contexto de la aplicación de una estrategia competitiva específica. Estas son: a) formalización, conocida como el grado en que reglas formales, normas y procedimientos uniformados rigen las decisiones y las relaciones de trabajo, b) centralización, se refiere al lugar que ocupan en la jerarquía de la organización el control y la autoridad de decidir, y c) especialización, consiste en la división de tareas y actividades entre los puestos de la unidad.

El indicador ejecución y medición del desempeño de programas de marketing obtuvo un promedio de 2,88 con una dispersión de 0,83 puntos, demostrando bajo cumplimiento de esta actividad. En razón de lo anterior, los gerentes manifiestan que existen dificultades en la medición de las actividades de marketing. Este escenario discrepa con los postulados de Mamula & Pantić-Popović (2015), quienes mencionan que los datos deben ser evaluados para determinar las desviaciones de un plan. Asimismo, se debe desarrollar el proceso de control, lo cual depende del proceso de evaluación, puesto que en esta instancia se da explicación a lo que sucedió durante la evaluación y se coloca en marcha el plan de acción para corregir las desviaciones que se generaron durante el proceso.

En lo que respecta, al indicador análisis de ventas consiguió un promedio de 2,90 con una dispersión de 0,86 puntos, expresando un bajo cumplimiento de esta actividad. En este sentido, los gerentes encuestados expresan que se ejecuta un deficiente análisis de las ventas para la toma de decisiones. Esta situación diverge de los principios de Orville, Orville, Walker & Mullins (2014), puesto que, para ellos es un mecanismo de seguimiento para el primer y más importante objetivo de marketing, las ventas. El análisis de ventas consiste en desglosar los datos de ventas

en categorías como productos, consumidores finales, intermediarios en los canales, territorios de ventas y tamaño de los pedidos, para evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos y marcas en el mercado.

Asimismo, la auditoría de marketing obtuvo un promedio de 2,85 con una dispersión de 0,91 puntos, evidenciando un bajo cumplimiento del indicador. Los gerentes manifiestan que este suceso se debe a la ausencia de las auditorías de marketing en estas empresas, lo cual es opuesto a lo expresado por Oquendo (2016) quien afirma que la auditoría requiere de un análisis de todos los elementos de la mezcla del marketing, teniendo en cuenta los cambios del entorno que puedan afectar la estrategia de la empresa y los programas de acción de productos y mercados.

En este sentido la dimensión implementación y control alcanzó un promedio de 2,88 con una dispersión de 0,87 puntos, evidenciando un bajo cumplimiento en esta etapa del proceso estratégico en las empresas, debido a falencias en la puesta en marcha y control de la estrategia, escenario que contrasta con lo expuesto por Chernev (2018), quien afirma que las estrategias mejor implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian. Por ello, es esencial, que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática. Por otra parte, Turnbull & Valla (2013), afirman que el control estratégico es importante y necesario, debido que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, para identificar los errores cometidos en el planeamiento o implementación. Asimismo, permite encontrar alternativas que minimicen o anulen dichos errores.

### **Conclusiones**

En esta investigación, se analizaron los datos recopilados en el cuestionario estructurado dirigido a los gerentes y personal administrativo de las Pyme de la industria panificadora de Barranquilla, con el propósito de interpretar los resultados fundamentándose en criterios y posturas epistemológicas de los autores consultados en las bases teóricas, para formular las conclusiones en atención a los objetivos propuestos en el estudio.

En este sentido, para dar respuesta al objetivo específico diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, se halló que estas organizaciones utilizan métodos empíricos y antiguos para la ejecución de actividades como el análisis de la industria, comportamiento de compra del consumidor, conocimiento del mercado y diferenciación y posicionamiento de marca, puesto que utilizan de forma precaria las herramientas para hacer este tipo de diagnósticos externos e internos, con el propósito de establecer las oportunidades y contrarrestar las amenazas, así como identificar los recursos y capacidades con los que cuentan para ser competitivos. Esta situación genera un proceso deficiente en estas empresas, lo cual impacta en los resultados. Por esta razón muchas de estas organizaciones han logrado sobrevivir en el tiempo, sin establecer ventajas competitivas que aumenten su posicionamiento y expansión en el mercado.

Asimismo, el objetivo específico describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, permitió identificar debilidades en la generación de estrategias acordes a las etapas de introducción, crecimiento, maduración y declive del ciclo de vida producto en el mercado, por problemas en la generación de estrategias acordes al tiempo de vida del producto, debido a el desconocimiento

de técnicas para comprender la demanda en las distintas fases, para potenciar el posicionamiento del producto en el mercado.

El objetivo específico desarrollado para caracterizar los elementos de la implementación y control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla., evidenció falencias en la planeación y organización de programas, ejecución y medición del desempeño de los programas, análisis de ventas y auditoría de marketing, evidencio que estas organizaciones presentan problemas en la implementación de estrategias debido a dificultades en la asignación de recursos para su ejecución, asimismo tienen inconvenientes en la medición de los resultados de las acciones de marketing y la retroalimentación de estas actividades, puesto que, son escasas las auditorías a los procesos de mercadeo y ventas.

En razón de lo anterior, al analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla, a través de las dimensiones: a) análisis de las oportunidades, b) formulación de estrategias de marketing, y c) implementación y control, se evidencio ausencia en la ejecución eficaz del proceso estratégico, situación que obstaculiza la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones en el mercado.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las conclusiones y referentes teóricos consultados durante el desarrollo de la investigación, se recomienda a los gerentes y personal administrativo de las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, realizar las siguientes acciones:

Se recomienda que, en el análisis de las oportunidades del mercado, los gerentes de las Pyme de la industria panificadora en Barranquilla, hagan un diagnóstico de los recursos y capacidades que poseen, e identifiquen las oportunidades del mercado a través de herramientas para este fin, esto con el propósito de establecer las ventajas competitivas y comportamiento de compra del consumidor, para fortalecer la diferenciación y posicionamiento de marca de los productos.

En cuanto a la formulación de las estrategias de marketing, los gerentes de las Pyme de la industria panificadora de la ciudad, deben determinar el ciclo de vida del producto en el mercado para generar estrategias acordes, a la etapa en que se encuentran los productos y de esta forma fortalecer el relacionamiento con los clientes y posición competitiva de estas organizaciones en el mercado.

Por último, en la fase de implementación y control de marketing se recomienda a los gerentes de las Pyme panificadoras desarrollar planes de marketing que establezcan las acciones a desarrollar teniendo en cuenta los recursos y capacidades existentes en la organización, asimismo es necesario alinear la estructura a la estrategia y proveer los requerimientos para su ejecución. En este sentido, también establecer un sistema de control que permita evaluar las actividades de marketing y cumplimiento de objetivos, para lo cual se deben realizar auditorías periódicas, en ciclos trimestrales, que permitan realizar los ajustes necesarios en la ejecución de las estrategias de marketing,



En lo que respecta al proceso de marketing estratégico en estas organizaciones deben implementar acciones que permitan un desarrollo eficaz de las fases de análisis de las oportunidades de marketing, formulación de estrategias e implementación y control, para la obtención de resultados orientados la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### Referencias

- Aghazadeh, H. (2015). Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Vol. 207: 125-134.
- Aguilar, S., Ávalos, A., Giraldo, D., Quintero, S., Zartha, J., & Cortés, F. (2012). La Curva en S como Herramienta para la Medición de los Ciclos de Vida de Productos. **Journal of technology management & innovation**. Vol. 7, No. 1: 238-248.
- Amador Gonzalez, J., & Ruiz Avila, C. (2016). Propuesta para integrar el flujo de la información de la cadena de abastecimiento en Bimbo de Colombia S.A.
- Ardura, I. (2011). Principios y estrategias de marketing. España: Editorial Uoc.
- Ardura, I. (2011). Principios y estrategias de marketing. España: Editorial Uoc.
- Barki, E., Botelho, D., & Parente, J. (2013). Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 53, No. 6: 534-538.
- Barrios, E. (2017). Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas. Argentina: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Berman, B. (2016). Planning and implementing effective mobile marketing programs. **Business Horizons**. Vol. 59, No. 4: 431-439.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá D.C.: Pearson.
- Berrio, S., & Rodríguez, R. (2013). Uso del mercadeo estratégico en las MiPyme de Bogotá. **Poliantea**. Vol. 7, No. 13.
- Berrio, S., y Rodríguez, R. (2013). Uso del mercadeo estratégico en las MiPyme de Bogotá. **Poliantea**. Vol. 7, No. 13.

- Broberg, P., Umans, T., & Gerlofstig, C. (2013). Balance between auditing and marketing: An explorative study. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**. Vol. 22, No. 1: 57-70.
- Cali, E., Tamayo, D. & Portela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*. Vol. 39, No 4: 7.
- Camacho, B. (2008). Metodología de la investigación científica: un camino fácil de recorrer para todos (No. Q175. 5 C17).
- Camargo-Acuña, G., Diaz-Alonso, R., Velandia-Pacheco, G. y Navarro, E. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia. **Espacios**. Vol. 38, No. 58: 16.
- Camino, J. (2013). Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing. Madrid, España: ESIC.
- Castellano, S., & Urdaneta, J. (2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. **Telos**. Vol. 17, No. 3: 476-494
- Castillo, A., Pacheco, G., Hernández-Fernández, L., Manotas, E., Borrero, T. & Silva, J. (2019). Factorial Analysis in the Intellectual capital's dimensions on micro, small, and medium-sized export enterprises. **Procedia Computer Science**, Vol. 160: 567-572.
- Chernev, A. (2018). Strategic marketing management. Chicago: Cerebellum Press.
- Delgado Vélez, L. (2016). Análisis econométrico de la rentabilidad de los inversionistas en la industria panificadora y de pastas colombiana, 2000-2013. **Cuadernos de Administración**. Vol. 32, No. 55: 19-32.
- Direction, S. (2018). Raising the effectiveness of strategic marketing: Why firms must consider the operating environment. Vol. 34, No. 9: 26-28.

- Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing. Australia: Cengage Learning Editores.
- Flores, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. **RIDU**. Vol. 13, No. 1: 101-122.
- Gangeshwer, D. (2013). E-commerce or Internet Marketing: A business Review from Indian context. **International Journal of u-and e-Service, Science and Technology**. Vol. 6, No. 6: 187-194.
- Garcia Samper, M. A., Garcia Guilianny, J. E., Navarro Manotas, E. D. J., & Sukier, H. B. (2017). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). **Espacios**. Vol. 38, No. 58: 18
- Garzón, J., & de Fundación Mediterránea, E. (2012). Tendencias y Oportunidades para la Cadena del Trigo en los Mercados de Latinoamérica.
- Gómez, H., Hernández, G. y Valencia, J. (2013). Efecto de la estrategia en el desempeño de la empresa. Un estudio en la industria manufacturera de Colombia. **Revista Venezolana de Gerencia**. Vol. 18, No. 61: 9-29.
- Hernández Malpica, P., Caridad, M., & Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. **Revista Opción**. Vol. 31, No. 3: 660-676.
- Hernández Malpica, P., Caridad, M., & Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. *Revista Opción*. Vol. 31, No. 3: 660-676.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación (4a edición ed.). Bogota: CIEASYPAL.
- Joshi, Y., & Rahman, Z. (2017). Investigating the determinants of consumers' sustainable purchase behaviour. **Sustainable Production and consumption**. Vol. 10: 110-120.
- Kinder, F. (2012). Marketing digital e marketing tradicional: un análisis comparativo. (Doctoral dissertation).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. 14th Edition. New York: Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Essentials of marketing. Cengage Learning.
- Lambin, J., Galluci, C., y Sicurello, C. (2008). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado. México. McGraw-Hill.
- Mamula, T., & Pantić-Popović, S. (2015). Relationship between innovativeness and strategic planning: Empirical research. **Industrija**. Vol. 43, No. 4: 47-65.
- Martínez-Marín, S., Arango-Aramburo, S., & Robledo-Velásquez, J. (2015). El crecimiento de la industria del software en Colombia: Un análisis sistémico. **Revista EIA**. Vol. 12, No. 23: 95-106.
- McPherson, G. (2013). Statistics in scientific investigation: its basis, application, and interpretation. Springer Science & Business Media.
- Molina, R., & Orozco, G. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. *Telos*, 21(1), 10-32.
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en Pyme fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 11, No. 3: 485-496.

- Morales, V. (2014). Administración de ventas. Colombia: Grupo Editorial Patria.
- Moutinho, L., & Southern, G. (2010). Strategic marketing management: a business process approach. Cengage Learning EMEA.
- Munuera, J., y Rodríguez, A. (2007). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid, España: ESIC.
- Olabarrieta, X. (2010). Estrategias de diferenciación y posicionamiento de los centros comerciales de Vizcaya: la visión de los profesionales. **Distribución y consumo**. Vol. 111: 78-79.
- Oquendo, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. **Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia**. Vol. 11, No. 11: 181-199.
- Orville, C., Walker, J., & Mullins, J. (2014). Marketing Strategy A Decision-Focused Approach. New York: Mc Graw Hill.
- Pardo, I., Contrí, G., y Borja, M. (2014). Comportamiento del consumidor. España: Editorial Uoc.
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E. & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). **Información tecnológica**. Vol. 31, No. 1: 123-132.
- Quintana, Y. (2014). El diagnóstico de la situación productiva del carbón vegetal en la EFI Pinar del Río a través de matriz DAFO. **Revista Cubana de Ciencias Forestales: CFORES**. Vol. 2, No. 1: 1.
- Quintero, Y., Sukier, H., Capella, J., & Molina, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. **Opcion**, Vol. 35, No. 89-2: 1208-1234.

- Rabolini, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. **Revista argentina de humanidades y ciencias sociales**. Vol. 2.
- Ramírez Molina Reynier Israel, Rincón Quintero Yanyn Aurora, Alemán Escobar Luis Santiago y Chacón Zúñiga Héctor César. (2018). Indicadores de gestión de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas. Capítulo 16. pp. 424-443. En Rincón, Y., Restrepo, J. y Vanegas, J. (2018). Gestión Organizacional y Desarrollo Responsable en las PYME. Una Mirada Glocal. Tomo IV. Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Medellín, Colombia. pp. 486.
- Ramírez Molina, Reynier Israel. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. Pp. 101-107. En Quintero Garzón Martha Lucia y Sánchez Fernández María Dolores. (2018) Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina. Primera Edición. Colección Ciencias Sociales. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali - Colombia. pp.324.
- Ramírez Molina, Reynier Israel; García Samper, Martha; Hugueth Alba, Alfredo Manuel; Camargo, James Frasser; Chang Muñoz, Eduardo Antonio y Fernández López, Giselle Paola. (2019). Emprendimiento y responsabilidad social: un enfoque basado en competencia desde un proyecto de aula. Capítulo 15, pp. 355 – 370. En Escobar Gómez, Juliana. (2019). Estrategias didácticas para la innovación en la sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial Corporación CIMTED. Medellín, Colombia. pp.590.
- Ramírez Molina, Reynier Israel; Villalobos Antúnez, José Vicente; Vargas Lugo, Aida Luz; Ríos Pérez, Juan David; Lay Raby, Nelson David y Fernández López, Giselle Paola. (2019). Proceso de talento humano desde el líder: un proyecto de aula. Capítulo 16, pp. 371 – 392. En Escobar Gómez, Juliana. (2019). Estrategias didácticas para la innovación en la

sociedad del conocimiento. Primera Edición. Editorial Corporación CIMTED. Medellín, Colombia. pp.590.

- Ramírez Reynier, Rincón Yanyn y Prieto Ronald. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. Pp. 311-341. En Prieto Pulido Ronald y Cazallo Ana María Antúnez. (2017) Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados. Primera Edición. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.
- Ramírez, R., Chacón, H., & El Kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Medellín: Editorial Corporación CIMTED.
- Ramírez, R., Lay, N., & Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. **Información tecnológica**. Vol. 31, No. 1: 133-140.
- Ramírez-Molina, R. I., Villalobos-Antúnez, J. V. y Herrera-Tapias, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. **Revista Opción**. Vol. 4, No. 18: 2076-2101.
- Rincon Quintero, Y. A., Sukier, H., Contreras Capella, J., Molina, R., & Israel, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Opción*. Vol. 35, No. 89: 1208-1234.
- Rincón, Y., & Ramírez, R. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. Martha Lucía Quintero Garzón & María Dolores Sánchez Fernández (Comp.), Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada integral en América Latina, 93-100.
- Rincón, Yanyn y Ramírez, Reynier. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. Pp. 93-100. En Quintero Garzón Martha Lucia y Sánchez Fernández María Dolores. (2018) Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina. Primera



Edición. Colección Ciencias Sociales. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali - Colombia. pp.324.

Rincón, Yanyn; Contreras, Jairo y Ramírez, Reynier. (2017). Tendencias Emergentes para el desarrollo del Talento Humano. Capítulo 17, pp. 320-338. En Tobón, Sergio; Pérez, Judith; Serna, María; y Loaiza, Roger. (2017) Las Competencias y la Gestión del Conocimiento. Primera Edición. Editorial Corporación CIMTED. Medellín Colombia. pp.716.

Rivera Camino, J., y De Garcillán, M. (2012). Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. España: ESIC.

Rojas, V. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Colombia: Ediciones de la U.

Salazar, A. (2016). Panorama actual de las panaderías en Colombia. **La barra**. Vol. 2.

Salkind, N. (2015). Excel statistics: A quick guide. Nueva York: Sage Publications.

Sánchez, O., & Cardona, C. (2007). Análisis de ciclo de vida. **Revista universidad EAFIT**. Vol. 43, No. 146: 59-79.

Serna, M., Bedoya, J. y Ortega, G. (2008). Factores de innovación en marketing estratégico un caso aplicado al sector del mueble hogar en Itagüi (Antioquia). **Dyna**, Vol. 75, No. 155: 29-36.

Suárez, S. (2012). Marketing Empresarial, Dirección como estrategia competitiva. Bogotá D.C.: Ediciones de la U.

Sukier, H. Ramirez, R. Parra, M. & Martinez, K. (2020). Strategic Human Resource Management from a sustainable approach" Opcion. Vol.36, No. 91: 929 - 953

- Sukier, H., Hernandez-Fernandez, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., Garcia, M., & Garcia-Guilianny, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. **Revista Espacios**. Vol. 39, No. 44.
- Sukier, H., Neira Molina, H, Portillo Medina, R., Hernandez de Portillo, L., & Fabregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, Vol. 38, NO. 24: 23.
- Tamayo, M. (2013). El proceso de la investigación Científica. México: Editorial Limusa.
- Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. (2018). The agile innovation pendulum: A strategic marketing multicultural model for family businesses. **International Studies of Management & Organization**. Vol. 48, No. 1: 105-120.
- Turnbull, P., & Valla, J. (2013). Strategies for international industrial marketing. Abingdon, Inglaterra: Routledge.
- Varadarajan, R. (2019). Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 47, No. 1: 30-36.
- Vergara, E. y Villanueva, J. (2016). Diagnóstico, evaluación y propuesta de manejo ambiental de los residuos sólidos y efluentes en una industria panificadora periodo junio-julio 2015. **Revista Ciencia y Tecnología**. Vol. 12, No. 3: 25-40.
- Vicente, M. (2009). Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades. New York: Prentice-Hall.
- Wilson, R., & Gilligan, C. (2012). Strategic marketing management. Abingdon, Inglaterra: Routledge.

Zachary, M., McKenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation: Construct validation and comparative analysis. **Family Business Review**. Vol. 24, No. 3: 233-251.

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento.



## MARKETING ESTRATÉGICO

Este instrumento se realizó con el objetivo de analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla., para comprender la realidad de estas organizaciones, en cuanto a la ejecución de las fases de este proceso.

### 1. Información general.

Empresa:

Cargo:

Nombre:

Dirección de la empresa:

Número de empleados:

Años de fundada la empresa:

### 2. La información que usted proporcione será confidencial, por favor conteste con objetividad.

Marque con una equis (X) la respuesta con la que más se identifique, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5, en donde: uno (1) Nunca, dos (2) Casi nunca, tres (3) a veces, cuatro (4) casi siempre y cinco (5) siempre.

No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS					
	En la organización se:	1	2	3	4	5
1	analiza el Microentorno para gestionar la demanda del mercadeo eficazmente.					
2	analiza el Macroentorno para identificarla incidencia de los factores externos.					
3	identifica la posición competitiva de los productos en el mercado					
4	evalúan los aspectos culturales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
5	evalúan los aspectos sociales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
6	evalúan los aspectos personales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing					
7	analizan las necesidades y expectativas de los clientes potenciales del mercado					
8	analiza con frecuencia el comportamiento del mercado para hacer previsiones de demanda					

9	determinan los atributos de los productos para su diferenciación.					
10	resaltan los atributos del producto para posicionar la marca.					
11	identifican mercados no atendidos por la competencia.					
12	identifican los errores de posicionamiento de los competidores.					
13	utilizan estrategias de confrontación con la competencia en el mercado.					
14	utilizan estrategias de expansión del mercado.					
15	realizan acciones para generar fidelización de los clientes.					
16	prioriza en la calidad de los productos.					
17	planean las actividades de marketing a través de programas.					
18	establecen los responsables para la ejecución de las actividades.					
19	establecen criterios de desempeño para conocer la efectividad de los resultados.					
20	retroalimentan los criterios de desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos.					
21	analizan las ventas para evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos (marcas) en el mercado.					
22	analizan las ventas por categorías (territorios de ventas, producto, tamaño del paquete, entre otros).					
23	utilizan sistemas de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de marketing.					
24	realizan procesos de auditoría periódicamente en el área de marketing					

**Anexo****Anexo 2. Juicio de expertos.**

Barranquilla, enero de 2020

Señor. (a):

Cargo:

Ciudad.

Cordial saludo:

Dirijo la presente solicitud con el fin de agradecerle el ejercer de experto evaluador del instrumento anexado, para determinar la validez de contenido del mismo, el cual ha sido elaborado para recabar información sobre la investigación **Marketing estratégico en las Pyme la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla**, para optar al título de profesional en administración de empresas. En tal sentido, estimo la revisión de los parámetros enunciados, haciendo las observaciones que usted crea necesarias:

- Pertinencia de los ítems con los objetivos
- Pertinencia con las variables
- Pertinencia con las dimensiones
- Pertinencia de los ítems con los indicadores
- Redacción y ortografía.

Agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

HAROLD BERNARDO SUKIER

CARLOS ECHEVERRI ECHEVERRI

C.C. No. 72.240.842

C.C. No. 15.445.498

**Hoja de identificación****Identificación del experto**

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Instituto donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Estudios de Pregrado: \_\_\_\_\_

**Identificación de la investigación****Título**

Marketing estratégico en las Pyme la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

**Objetivos de la investigación****Objetivo general**

Determinar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

**Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.
- Describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.
- Caracterizar los elementos de la implementación y control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.

**Sistema de variables**

**Definición nominal**

Marketing estratégico

***Definición conceptual.***

El marketing estratégico tiene como propósito la asignación y el aprovechamiento eficaz de los recursos, para lograr cumplir los objetivos organizacionales mediante actividades de producción o servicio mediante un proceso que posibilita a las organizaciones generar valor y sostenibilidad (Orville, Walker & Mullins, (2014).

***Definición operacional.***

El marketing estratégico es un proceso orientado a la consecución de resultados superiores, mediante la ejecución de las fases de a) análisis de las oportunidades, b) formulación de estrategias de marketing, y c) implementación y control, con la finalidad de adaptarse a los cambios y resolver situaciones complejas e inesperadas.

***Operacionalización de la variable.***

Tabla 1. Operacionalización de la variable

Objetivo general			
Analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Marketing estratégico	Análisis de las oportunidades	Análisis de la industria
			Comportamiento de compra del consumidor
			Conocimiento del mercado
			Diferenciación y posicionamiento de marca
Describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.		Formulación de estrategias de marketing	Estrategias de marketing para nuevos mercados.
			Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.
			Estrategias para mercados maduros y en declive.
Caracterizar los elementos de la implementación y			Implementación y control



control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.			Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing
			Análisis de ventas.
			Auditoría de marketing.

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Formato para validar el instrumento de la investigación**

Objetivo general: Analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.														
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas	Evaluación									
					Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción	
					P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Diagnosticar los elementos del análisis de las oportunidades en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Marketing estratégico	Análisis de las oportunidades	Análisis de la industria	Analiza el Microentorno para gestionar la demanda del mercadeo eficazmente.										
				Analiza el Macroentorno para identificarla incidencia de los factores externos.										
				Identifica la posición competitiva de los productos en el mercado										
			Comportamiento de compra del consumidor	Evalúan los aspectos culturales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing										
				Evalúan los aspectos sociales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing										
				Evalúan los aspectos personales de los consumidores finales para el desarrollo de las actividades de marketing										
			Conocimiento del mercado	Analiza con frecuencia el comportamiento del mercado para hacer previsiones de demanda										
				Determinan los atributos de los productos para su diferenciación.										
			Diferenciación y posicionamiento de marca	Resaltan los atributos del producto para posicionar la marca.										
				Identifican mercados no atendidos por la competencia.										
P = Pertinente. NP = No Pertinente. A = Adecuada. I = Inadecuada														

Fuente: Elaboración propia (2020)

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (cont...)

Objetivo general: Analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.															
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas	Evaluación										
					Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción		
					P	NP	P	NP	P	P	NP	P	NP	P	
Describir los elementos de la formulación de estrategias de marketing en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Marketing estratégico	Formulación de estrategias de marketing	Estrategias de marketing para nuevos mercados.	Identifican los errores de posicionamiento de los competidores.											
				Utilizan estrategias de confrontación con la competencia en el mercado.											
			Estrategias de marketing para mercados en crecimiento.	Utilizan estrategias de expansión del mercado.											
				Realizan acciones para generar fidelización de los clientes.											
			Estrategias para mercados maduros y en declive.	Prioriza en la calidad de los productos.											
				Planean las actividades de marketing a través de programas.											
			P = Pertinente. NP = No Pertinente. A = Adecuada. I = Inadecuada												

Fuente: Elaboración propia (2020)

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (cont...)

Objetivo general: Analizar el marketing estratégico en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.														
Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas	Evaluación									
					Objetivo		Variable		Dimensión		Indicador		Redacción	
					P	NP	P	NP	P	P	NP	P	NP	P
Caracterizar los elementos de la implementación y control en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla.	Marketing estratégico	Implementación y control	Planeación y organización de programas de marketing	Planean las actividades de marketing a través de programas.										
				Establecen los responsables para la ejecución de las actividades.										
			Ejecución y medición del desempeño de programas de marketing	Establecen criterios de desempeño para conocer la efectividad de los resultados.										
				Retroalimentan los criterios de desempeño de acuerdo a los resultados obtenidos.										
			Análisis de ventas.	Analizan las ventas para evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos (marcas) en el mercado.										
				Analizan las ventas por categorías (territorios de ventas, producto, tamaño del paquete, entre otros).										
			Auditoría de marketing.	Utilizan sistemas de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de marketing.										
				Realizan procesos de auditoría periódicamente en el área de marketing										
P = Pertinente. NP = No Pertinente. A = Adecuada. I = Inadecuada														

Fuente: Elaboración propia (2020)

**Juicio del experto****Variable:**

Marketing estratégico

- (a) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

- ☐ Suficiente
- ☐ Medianamente suficiente.
- ☐ Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- (b) Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de la variable de manera:

- ☐ Suficiente
- ☐ Medianamente suficiente.
- ☐ Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- (c) El instrumento diseñado mide la variable de forma:

- ☐ Suficiente
- ☐ Medianamente suficiente.
- ☐ Insuficiente

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(d) Considera usted que el instrumento está redactado de forma:

☐ Adecuada

☐ Inadecuada

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(e) Considera el instrumento válido:

☐ Adecuada

☐ Inadecuada

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gracias por su valiosa colaboración...